Un nouveau voyage commence

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2013

ACCOR

Open New Frontiers in Hospitality

Sommaire

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 3

1.1. Profil 4
1.2. Présentation des activités 4
1.3. Informations financières sélectionnées 11
1.4. Historique 12
1.5. Stratégie du Groupe et perspectives 15

2 RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE 23

2.1. Contexte et enjeux 24
2.2. Relations avec les parties prenantes 26
2.3. Démarche et engagements RSE de Accor 33
2.4. RSE et gouvernance 43
2.5. Engagements sociaux RFA 44
2.6. Engagements sociétaux RFA 55
2.7. Engagements environnementaux RFA 67
2.8. Mesurer et évaluer notre performance 82
2.9. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 94

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 97

3.1. Organes d'administration et de direction 98
3.2. Rapport du Président du Conseil d'administration RFA 113
3.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du président du Conseil d'administration RFA 131
3.4. Gestion des risques RFA 132
3.5. Intérêts et rémunérations RFA 139
3.6. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 157

4 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2013 163

4.1. Résultats des activités 164
4.2. Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2013 172
4.3. Contrats importants 175
4.4. Faits marquants du début d'année 2014 175

5 ÉTATS FINANCIERS RFA 177

5.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 178
5.2. Comptes consolidés et annexes 179
5.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 280
5.4. Comptes société mère et annexes 282

6 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 317

6.1. Renseignements concernant la Société 318
6.2. Capital RFA 321
6.3. Actionnariat RFA 325
6.4. Marché des titres de Accor 328

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 329

7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public 330
7.2. Responsables du document et du contrôle des comptes RFA 332
7.3. Honoraires des Commissaires aux comptes RFA 333
7.4. Informations incluses par référence 333
7.5. Table de concordance du Document de référence 334
7.6. Table de concordance du Rapport financier annuel 336
7.7. Tableau de correspondance : responsabilité sociale, sociétale et environnementale 337

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

et Rapport financier annuel

2013

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 28 mars 2014, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

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.

1 Présentation du GROUPE

1.1. PROFIL **4**

1.2. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS **4**

1.2.1. Hôtellerie 4

1.2.2. Autres activités 10

1.3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES **11**

1.4. HISTORIQUE **12**

1.5. STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES **15**

1.5.1. 2013 : Aboutissement de projets ambitieux 16

1.5.2. Tendances et perspectives 17

1.5.3. Une nouvelle vision stratégique 18

1.1. PROFIL

Premier opérateur hôtelier mondial, Accor met au service de ses clients et partenaires sa double expertise d'opérateur et franchiseur (**HotelServices**) et de propriétaire et investisseur (**HotelInvest**) avec pour ambition d'assurer une croissance durable et un développement harmonieux au profit du plus grand nombre.

Avec près de 3 600 hôtels et 460 000 chambres, Accor accueille les voyageurs d'affaires et de loisirs dans 92 pays sur l'ensemble des segments : luxe-haut de gamme avec **Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure,** milieu de gamme avec **Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio** et économique avec **ibis, ibis Styles, ibis *budget*** et **hotelF1.** Le Groupe s'appuie sur un écosystème digital puissant avec notamment son portail de réservations **accorhotels.com,** ses sites de marque et son programme de fidélité **Le Club Accorhotels.**

Première école hôtelière au monde, Accor s'attache au développement des talents de ses **170 000 collaborateurs** sous enseigne, ambassadeurs au quotidien de la culture du service et de l'innovation qui anime le Groupe depuis plus de 45 ans.

1.2. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

1.2.1. HÔTELLERIE

Présent sur tous les segments de marché, de l'hôtellerie de luxe à l'hôtellerie économique, Accor bénéficie d'un positionnement unique.

Une offre adaptée à la demande : du luxe à l'économique

Luxe et haut de gamme

SOFITEL
LUXURY HOTELS

Sofitel et ses Ambassadeurs relient le monde à l'élégance française au travers d'une collection d'adresses, offrant à leurs clients et partenaires, un service cousu main créateur d'émotion, de performance et d'excellence. Deux labels viennent nourrir la marque **Sofitel Luxury Hotels** tout en partageant son même ADN :

- **Sofitel Legend** propose une collection d'adresses mythiques, aux bâtiments souvent classés et centenaires, sublimés par des rénovations magnifiques ;
- **Sofitel So** est le nouveau label de boutiques hôtels incarné par un style ultra-contemporain sur des destinations tendances. Le design chic et contemporain de Sofitel So est le fruit de l'alliance du célèbre « art de vivre » de Sofitel avec la signature d'un designer de notoriété internationale, issu de l'univers de l'art ou de la mode.

Réseau : 120 hôtels, 28 216 chambres dans 41 pays.

Clientèle : 48 % affaires – 52 % loisirs.

pullman

In-style et cosmopolite, Pullman s'impose comme la marque internationale haut de gamme du Groupe. Ses hôtels et resorts, situés au cœur des métropoles urbaines et des destinations touristiques les plus convoitées, accueillent une clientèle de grands voyageurs du monde entier pour les affaires ou le plaisir.

Accueil chaleureux et expert, offres et services personnalisés pour une expérience innovante et efficace.

Réseau : 81 hôtels, 23 264 chambres dans 24 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.

GALLERY

MGallery est une Collection d'hôtels haut de gamme partout dans le monde. Chaque hôtel met en scène avec talent une personnalité et une histoire uniques que le voyageur est amené à vivre à travers l'architecture, la décoration et les services. Chaque hôtel s'inspire d'une des trois atmosphères propres à la Collection : **« Heritage »** s'inspirant de l'histoire, **« Signature »** pour évoquer un univers esthétique ou **« Serenity »** promettant un havre de détente.

Réseau : 68 hôtels, 6 917 chambres dans 22 pays.

Clientèle : 40 % affaires – 60 % loisirs.

GRAND MERCURE

Grand Mercure, la marque régionale haut de gamme du Groupe, accorde une importance toute particulière aux codes d'hospitalité des pays où elle est implantée, dans un souci de raffinement constant.

Avec **Mei Jue** en Chine et **Maha Cipta*** en Indonésie, Grand Mercure permet aux voyageurs de vivre pleinement l'expérience de la culture locale. Le personnel veille à accorder à chaque client les marques d'attention qui rendront son séjour mémorable.

Réseau : 13 hôtels en Chine et 2 hôtels en Indonésie, 4 488 chambres au total.

Clientèle : 63 % affaires – 37 % loisirs (Chine uniquement. Indonésie NC).

* *Adaptation locale de Grand Mercure, dévoilée en mars 2013 et conçue sur-mesure pour le marché indonésien.*

Milieu de gamme

NOVOTEL

Novotel, marque internationale milieu de gamme, propose aux voyageurs des hôtels situés au cœur des villes internationales majeures, dans les quartiers d'affaires et les destinations touristiques.

À travers son offre globale, Novotel contribue au bien-être des voyageurs d'affaires et de loisirs.

Réseau : 402 hôtels, 76 383 chambres dans 60 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Suite NOVOTEL

Suite Novotel, marque hôtelière milieu de gamme propose des hôtels principalement situés dans les centres-villes.

C'est un état d'esprit décalé et avant-gardiste qui invite à vivre l'hôtel différemment et cible une clientèle moyen séjour.

Le client profite d'une suite de 30 m² modulable et de services innovants à vivre 24 h/24.

Réseau : 30 hôtels, 3 736 chambres dans 9 pays.

Clientèle : 61 % affaires – 39 % loisirs.

Mercure

Mercure est la seule marque d'hôtellerie milieu de gamme qui allie la puissance d'un réseau international garanti par un engagement sans compromis et l'expérience chaleureuse d'hôtels tous différents, ancrés dans leur localité et tenus par des hôteliers enthousiastes.

Situé au cœur des villes, au bord de la mer ou à la montagne, le réseau Mercure accueille des voyageurs d'affaires et de loisirs à travers le monde.

Réseau : 743 hôtels, 91 083 chambres dans 51 pays.

Clientèle : 56 % affaires – 44 % loisirs.

adagio adagio access

Aparthotels Adagio proposent au cœur des villes, des appartements modernes équipés d'une cuisine et de services hôteliers pour des longs séjours avec des tarifs dégressifs dès quatre nuits. La marque propose deux gammes de produits :

- **Adagio**, des aparthotels milieu de gamme, dans l'air du temps, situés au cœur des principales métropoles ;
- **Adagio access**, des aparthotels astucieux, économiques et à proximité des centres-villes.

Réseau : 90 Aparthotels, 9 848 appartements dans 8 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

Économique

ibis

ibis, leader européen de l'hôtellerie économique offre à ses clients le plus haut niveau de service et le confort ultime de sa catégorie au meilleur prix du marché.

La marque garantit à ses clients partout dans le monde une offre homogène : une chambre moderne, connectée et insonorisée, une literie innovante au confort absolu, un petit-déjeuner de 4 h à midi et une restauration variée.

Réseau : 999 hôtels, 124 022 chambres dans 59 pays.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.

ibis STYLES

Marque économique, non standardisée, aux styles multiples et à la personnalité *happy mood*, essentiellement développée en franchise, ibis Styles s'adresse à une clientèle affaires et loisirs d'individuels et de familles.

Elle propose une offre conviviale et surtout « tout compris » incluant dans le prix : la chambre, le petit-déjeuner, un accès Wi-Fi et une multitude d'attentions supplémentaires.

Réseau : 233 hôtels, 21 156 chambres dans 21 pays.

Clientèle : 58 % affaires – 42 % loisirs.

ibis budget

ibis *budget*, anciennement Etap Hotel, est la référence mondiale de l'hôtellerie sur le segment très économique.

C'est la marque astucieuse et décontractée du Groupe qui porte les valeurs de simplicité, modernité et de bien-être. Les hôtels proposent des chambres *cocoon* et confortables avec couette douillette, nouveaux oreillers moelleux, douche XL, TV écran plat, Wi-Fi et un petit-déjeuner buffet à volonté.

Réseau : 506 hôtels, 46 547 chambres dans 16 pays.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

hotelF1

hotelF1 propose des chambres (duo et trio) totalement rénovées au design moderne et de nouveaux espaces de réception et de petit-déjeuner. Plus dynamique que jamais, hotelF1 s'affirme comme une marque décomplexée, répondant totalement aux attentes des consommateurs malins.

Réseau : 238 hôtels, soit 17 906 chambres, en France.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.

Pour différentes raisons contractuelles, 10 hôtels représentant 947 chambres restent à ce jour exploitées sous la marque Formule 1.

Une présence mondiale sur tous les segments de marché

Accor est présent sur les cinq continents avec, au 31 décembre 2013, un portefeuille hôtelier unique de 3 576 établissements (461 719 chambres) sur tous les segments de marché.

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2013

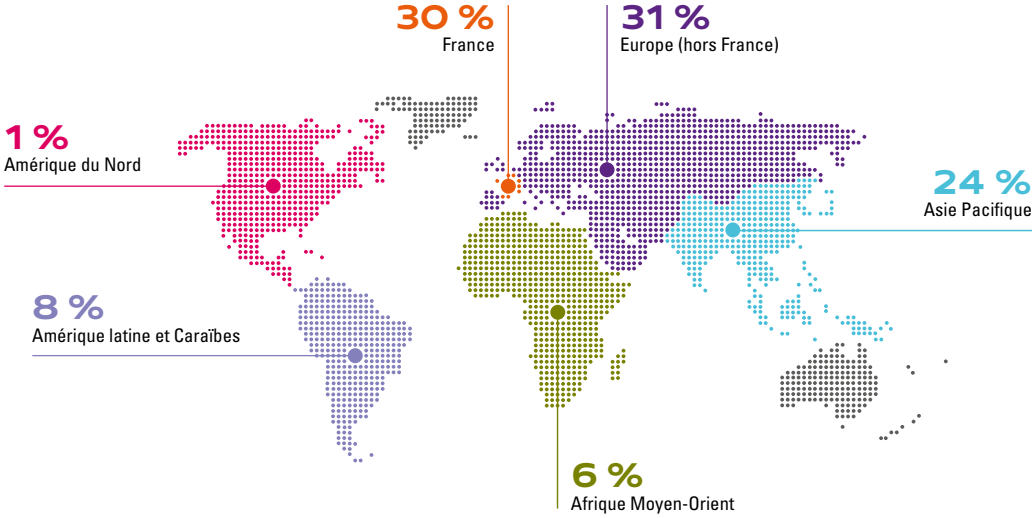
	France		Europe hors France		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Amérique du Nord		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**
Sofitel	11	1 512	19	4 593	41	12 091	9	1 665	25	5 744	8	2 611	113*	28 216
Pullman	13	3 722	15	3 889	44	12 715	2	538	7	2 400	-	-	81	23 264
MGallery	17	1 191	22	2 724	20	2 097	4	357	5	548	-	-	68	6 917
Novotel	113	15 437	135	25 957	102	24 632	19	3 239	25	5 013	8	2 105	402	76 383
Suite Novotel	19	2 199	8	1 130	-	-	-	-	3	407	-	-	30	3 736
Mercure	228	22 096	299	37 460	129	21 334	75	10 338	27	4 343	-	-	758	95 571
Adagio	29	3 575	10	1 128	-	-	-	-	-	-	-	-	39	4 703
Autres	1	51	5	900	32	3 929	8	2 063	2	263	-	-	48	7 206
Luxe, haut et milieu de gamme	**431**	**49 783**	**513**	**77 781**	**368**	**76 798**	**117**	**18 200**	**94**	**18 718**	**16**	**4 716**	**1 539**	**245 996**
ibis	382	33 627	331	42 816	125	23 013	111	16 350	50	8 216	-	-	999	124 022
ibis Styles	120	8 534	65	5 982	46	6 421	1	80	1	139	-	-	233	21 156
ibis *budget*	319	24 615	147	15 623	24	2 433	13	3 513	3	363	-	-	506	46 547
Adagio access	50	5 035	1	110	-	-	-	-	-	-	-	-	51	5 145
hotelF1	238	17 906	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	238	17 906
Formule 1	-	-	6	443	4	504	-	-	-	-	-	-	10	947
Économique	**1 109**	**89 717**	**550**	**64 974**	**199**	**32 371**	**125**	**19 943**	**54**	**8 718**	**-**	**-**	**2 037**	**215 723**
TOTAL	**1 540**	**139 500**	**1 063**	**142 755**	**567**	**109 169**	**242**	**38 143**	**148**	**27 436**	**16**	**4 716**	**3 576**	**461 719**

** 120 hôtels sont commercialisés dans le système de réservation TARS.*

Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 603 hôtels et 282 255 chambres au 31 décembre 2013, représentant 61 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 567 hôtels (24 % des chambres) en **Asie-Pacifique,** 242 hôtels (8 % des chambres) en **Amérique latine** et aux **Caraïbes,** 148 hôtels (6 % des chambres) en **Afrique** et au **Moyen-Orient** et 16 hôtels (1 % des chambres) en **Amérique du Nord**.

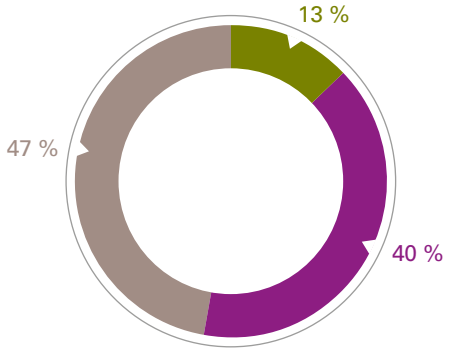
Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2013

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2013

(en pourcentage du nombre de chambres)



- Luxe et haut de gamme
- Milieu de gamme
- Économique

Un mode d'exploitation différencié

La stratégie de Accor consiste à choisir le mode d'exploitation de ses hôtels en développement, en fonction de :

- leur positionnement (luxe et haut de gamme, milieu de gamme et économique) ;
- la taille et le type des pays (développés ou émergents) ;
- les sites (grandes villes, villes moyennes ou petites) ;
- la rentabilité des capitaux engagés ;
- la volatilité des résultats ;
- la marge de résultat d'exploitation.

Dans les pays matures, le Groupe privilégie désormais des modes de gestion peu capitalistiques par le biais de :

- contrats de management dans le luxe ;
- contrats de management ou de franchise dans le haut de gamme ;
- contrats de management et ou de franchise dans le milieu de gamme ;
- contrats de franchise dans l'économique en Europe.

Dans les marchés émergents, le Groupe favorise :

- les contrats de management pour les segments luxe et haut de gamme ;
- les *joint-ventures* avec des partenaires locaux dans certains pays (Inde) et les contrats de management pour le milieu de gamme ;
- tous types de mode de détention sur les segments économiques en procédant à un arbitrage marque/place sur les villes clés.

À fin 2013, 59 % des chambres du parc hôtelier sont exploitées par le biais de modes de gestion permettant de limiter la volatilité des résultats (contrats de management et contrats de franchise).

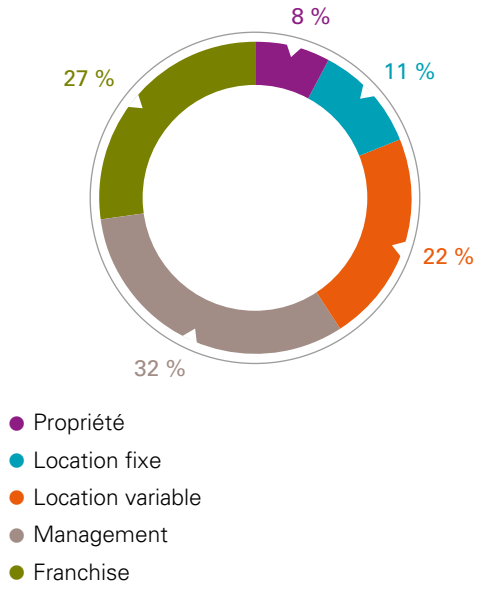
Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2013

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**
Sofitel	13	2 014	4	1 199	7	1 165	86	22 642	3	1 196	113	28 216
Pullman	6	1 215	8	2 073	6	2 076	50	14 818	11	3 082	81	23 264
MGallery	4	293	7	818	4	573	22	2 507	31	2 726	68	6 917
Novotel	42	7 943	43	8 529	119	20 114	134	31 512	64	8 285	402	76 383
Suite Novotel	-	-	6	971	11	1 396	5	662	8	707	30	3 736
Mercure	34	4 701	63	10 330	84	12 733	200	32 755	377	35 052	758	95 571
Adagio	2	207	7	817	4	473	24	3 015	2	191	39	4 703
Autres	6	1 422	1	51	2	289	35	5 096	4	348	48	7 206
Luxe, haut et milieu de gamme	**107**	**17 795**	**139**	**24 788**	**237**	**38 819**	**556**	**113 007**	**500**	**51 587**	**1 539**	**245 996**
ibis	109	15 856	111	14 857	249	35 480	129	23 278	401	34 551	999	124 022
ibis Styles	4	426	13	1 139	5	911	25	4 291	186	14 389	233	21 156
ibis *budget*	32	3 550	78	8 404	115	12 707	25	3 135	256	18 751	506	46 547
Adagio access	-	-	3	263	-	-	48	4 882	-	-	51	5 145
hotelF1	21	1 514	-	-	158	12 573	-	-	59	3 819	238	17 906
Formule 1	5	364	1	79	-	-	4	504	-	-	10	947
Économique	**171**	**21 710**	**206**	**24 742**	**527**	**61 671**	**231**	**36 090**	**902**	**71 510**	**2 037**	**215 723**
TOTAL	**278**	**39 505**	**345**	**49 530**	**764**	**100 490**	**787**	**149 097**	**1 402**	**123 097**	**3 576**	**461 719**

* *120 hôtels sont commercialisés dans le système de réservation TARS.*

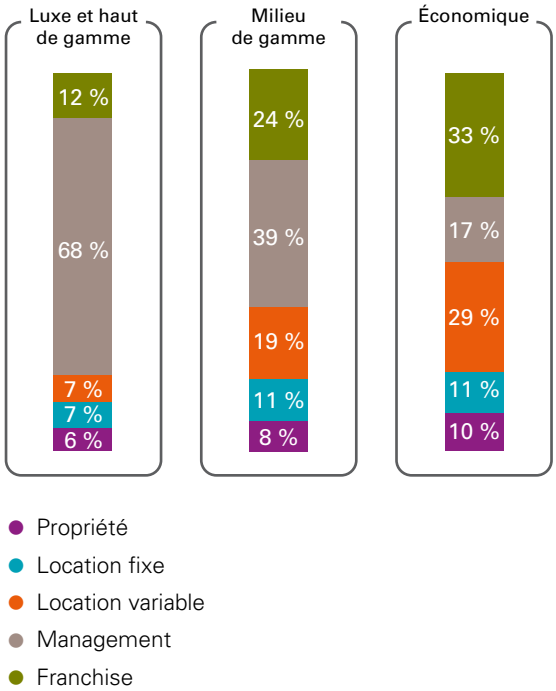
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2013

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2013

(en pourcentage du nombre de chambres)

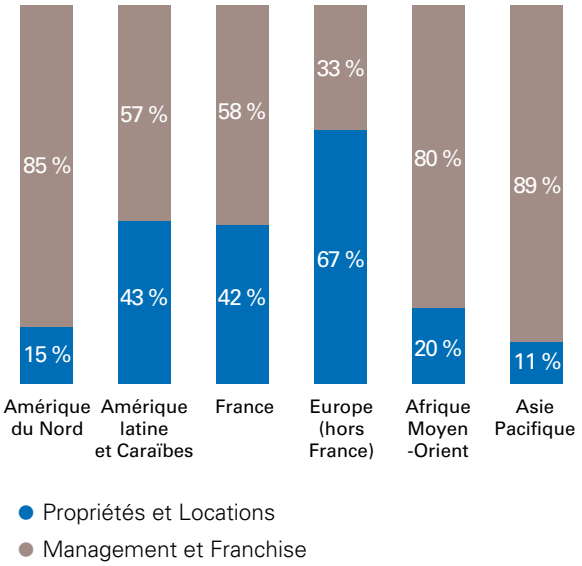


Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2013

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	64	6 495	41	4 683	415	47 441	110	13 525	910	67 356	1 540	139 500
Europe hors France	139	20 548	252	37 268	271	38 120	102	14 984	299	31 835	1 063	142 755
Amérique du Nord	3	705	-	-	-	-	12	3 862	1	149	16	4 716
Amérique latine et Caraïbes	29	4 515	5	684	58	11 242	103	16 166	47	5 536	242	38 143
Afrique Moyen-Orient	18	3 030	1	206	13	2 130	101	20 053	15	2 017	148	27 436
Asie Pacifique	25	4 212	46	6 689	7	1 557	359	80 507	130	16 204	567	109 169
TOTAL	**278**	**39 505**	**345**	**49 530**	**764**	**100 490**	**787**	**149 097**	**1 402**	**123 097**	**3 576**	**461 719**

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2013

(en pourcentage du nombre de chambres)



Propriétés immobilières

Les immobilisations corporelles du groupe Accor, comptabilisées dans le bilan consolidé, sont principalement constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location-financement. La valeur brute des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 5 053 millions d'euros au 31 décembre 2013. Leur valeur nette s'établit à 2 448 millions d'euros, représentant 34,7 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2013 (cf. note annexe 20 des comptes consolidés page 232).

Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2013. Les taux d'occupation, prix moyen et RevPAR (Revenue Per Available Room) des hôtels sont décrits dans la partie « Résultats des activités » page 164.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 2 des comptes consolidés page 202.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Engagements environnementaux » page 67.

Marché et concurrence

Accor se positionne au sixième rang mondial des chaînes hôtelières en nombre de chambres.

Classement mondial au 31 décembre 2013

N°	Groupe	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
1	InterContinental Hotels Group	4 697	686 873
2	Hilton Hotels	4 115	678 630
3	Marriott International	3 783	653 719
4	Wyndham Hotel Group	7 485	645 423
5	Choice Hotels International	6 303	502 663
6	**Accor**	**3 555**	**461 719**

Source : Accor, MKG – mars 2014.

Les concurrents de Accor ont en commun d'être très présents sur le marché américain et de favoriser les formules d'exploitation en franchise.

Classement européen des groupes hôteliers au 31 décembre 2013 (Périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	**Accor**	**262 634**	**2 440**
2	Best Western	91 739	1 336
3	InterContinental Hotels Group	88 209	577
4	Groupe du Louvre	68 294	974
5	Whitbread	53 313	664

Source : Base de données MKG Hospitality – janvier 2014.

Selon l'étude de MKG Hospitality, au sein des 28 états membres de l'Union européenne, trois réseaux du groupe Accor figurent parmi des dix premiers en nombre de chambres.

Classement européen des chaînes intégrées au 31 décembre 2013 (Périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N°	Enseigne	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	**ibis méga-marque (ibis, ibis Styles, ibis *budget*)**	**125 629**	**1 319**
2	Best Western	91 739	1 336
3	Holiday Inn	65 819	466
4	**Mercure**	**58 556**	**517**
5	Premier Inn	53 914	667
6	NH Hoteles	44 139	300
7	**Novotel**	**41 874**	**261**
8	Travelodge	39 152	527
9	Hilton International	34 840	135
10	Radisson Blu	29 781	130

Sources : Base de données MKG Hospitality – janvier 2014.

1.2.2. AUTRES ACTIVITÉS

Les autres activités du Groupe, non significatives par rapport à l'activité hôtelière, incluent les Directions *corporate* de Accor, ainsi qu'une activité marginale de Casinos. Elles ont été présentées sous le secteur « Autres ».

1.3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Conformément au règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002 et au règlement (CE) n° 1725/2003 de la Commission européenne du 29 septembre 2003, Accor établit ses comptes consolidés à compter de l'exercice 2005 en normes *International Financial Reporting Standards* (IFRS) telles que publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) et adoptées par l'Union européenne.

Les informations financières présentées ci-dessous sont extraites directement des comptes consolidés au 31 décembre 2013.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2012	2013
Chiffre d'affaires opérationnel	5 649	5 536
Résultat brut d'exploitation	1 788	1 759
Résultat d'exploitation	526	536
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	468	446
Résultat net de l'ensemble consolidé	(584)	139
Résultat net part du Groupe	(599)	126

Données par action

(en euros)	2012	2013
Résultat net part du Groupe par action	(2,64)	0,55
Résultat net dilué par action	(2,64)	0,55
Dividende ordinaire par action	0,76	0,80 (1)
Dividende exceptionnel par action	NA	NA

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014.

Total actif

(en millions d'euros)	2012	2013
Total actif non courant	4 479	4 088
Total actif courant	2 925	2 911
Actifs destinés à être cédés	156	61
Total actif	7 560	7 060

Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2012*	2013
Capitaux propres part du Groupe	2 765	2 539
Intérêts minoritaires	230	217
Capitaux propres	2 995	2 756
Dette nette	421	231

* *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à présenter un état de la situation financière retraité pour l'exercice clos au 31 décembre 2012 (cf. explications et impacts note 1 page 189).*

1.4. HISTORIQUE

1967

- Paul Dubrule et Gérard Pélisson fondent la SIEH.
- Ouverture du premier hôtel Novotel à Lille.

1974

- Ouverture du premier ibis à Bordeaux.
- Reprise de Courtepaille.

1975

- Rachat de Mercure.

1976

- Lancement de l'activité hôtelière au Brésil.
- Exportation du Ticket Restaurant® dans plusieurs pays : Brésil, Italie, Allemagne, Belgique, Espagne.

1980

- Reprise de Sofitel (43 hôtels et deux centres de thalassothérapie).

1981

- Introduction en Bourse de SIEH.
- Implantation de l'activité Services au Mexique.

1982

- Prise de contrôle de Jacques Borel International, chef de file européen de la restauration collective (Générale de Restauration) et de la restauration de concession (Café Route, L'Arche), et leader mondial pour l'émission de Ticket Restaurant® (165 millions de tickets distribués par an dans huit pays).

1983

- Le groupe Novotel SIEH – Jacques Borel International devient Accor.

1985

- Création de Formule 1 : Accor crée un nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices.
- Création de l'Académie Accor, première université d'entreprise dans les activités du service en France.
- Acquisition de Lenôtre (traiteur, restauration gastronomique et école de cuisine).

1988

- 100 hôtels nouveaux et 250 restaurants au cours de l'année : en moyenne, une ouverture par jour !
- Implantation de l'activité Services en Argentine.

1989

- Formule 1 s'implante pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique.
- Association avec le Groupe Lucien Barrière SAS pour le développement d'ensembles hôtel-casino.

1990

- Acquisition de la chaîne Motel 6 aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels. Accor devient numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise) avec l'ensemble de ses marques.
- Démarrage de l'activité Ticket Restaurant® au Venezuela.

1991

- Réussite de l'offre publique d'achat sur la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme qui exerce ses activités dans l'hôtellerie (Pullman, PLM, Altea, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons-Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).
- Création de Etap Hotel.

1993

- Création de Accor Asia Pacific Corp. (AAPC) suite à la fusion des activités de Accor dans la région avec Quality Pacific Corp.
- Prise de participation dans la chaîne hôtelière Pannonia (24 hôtels), dans le cadre des privatisations en Hongrie.
- Implantation de l'activité Services dans plusieurs pays : République Tchèque, Autriche, Luxembourg.

1994

- Partenariat entre Carlson et Wagonlit Travel dans le domaine du voyage d'affaires.
- Ticket Restaurant® s'implante en Slovaquie, en Uruguay et en Hongrie.

1995

- Cession de Eurest à Compass : Accor est le premier actionnaire du leader mondial de la restauration collective.
- Cession de 80 % de la participation dans les activités de restauration de concession.
- Lancement d'un programme intensif de formation et d'information dans le domaine de la protection de l'environnement.

1996

- Accor est numéro un de l'hôtellerie en Asie Pacifique avec 144 hôtels dans 16 pays et 56 projets en chantier.
- ibis, Etap Hotel et Formule 1 sont regroupés sous l'égide de la société Sphere International.
- Lancement de la « Carte Compliment » en partenariat avec American Express.

1997

- Accor se dote d'une nouvelle structure de direction : Paul Dubrule et Gérard Pélisson deviennent co-Présidents du Conseil de surveillance ; Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire.
- Fusion effective des activités de voyages d'affaires de Accor et de Carlson Companies avec la création de Carlson Wagonlit Travel, société commune détenue à parité égale.
- Offre publique d'achat sur la totalité du capital de Accor Asia Pacific Corp.
- Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée Accor Casinos.

1998

- Lancement de la « Carte Corporate » en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais.
- Développement de la politique de partenariats : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Télécom, etc.

1999

- 639 nouveaux hôtels, soit une croissance de 22 % du parc due notamment à l'acquisition de Red Roof Inn aux États-Unis.
- Lancement de la stratégie Internet.
- Accor cède sa participation de 50 % dans Europcar International.

2000

- Lancement de accorhotels.com.
- Renforcement de la visibilité et de la notoriété internationales du Groupe par l'intégration de la mention « Accor » sur les logos des marques.
- Prise de participation minoritaire dans Go Voyages (38,5 % du capital).
- Cession de 80 % de la participation dans Courtepaille.

2001

- Percée de l'hôtellerie en Chine en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group.
- Lancement de Suitehotel sur le marché européen.

2002

- Prise de participation de 30 % dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG (87 hôtels, 15 257 chambres).
- Accor Casinos est détenu à parité entre Accor et le fonds d'investissement Colony Capital ; Accor demeure l'opérateur industriel.
- Accor porte à 60 % sa participation dans le capital de Go Voyages.

2003

- Rachat de minoritaires dans Orbis à hauteur de 8,41 % portant ainsi la participation à 35,58 %.
- Acquisition de 10 % complémentaires du capital de Go Voyages, portant la participation de Accor à 70 %.
- Tous les hôtels Dorint sont « cobrandés » Dorint Sofitel, Dorint Novotel et Dorint Mercure.

2004

- Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital créent la société Groupe Lucien Barrière SAS qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Barrière, de la Société des Hôtels et Casino de Deauville, de Accor Casinos et de leurs filiales. Accor détient 34 % de la nouvelle entité.
- Prise de participation de Accor dans Club Méditerranée à hauteur de 28,9 %.
- Accor porte sa participation dans le capital de Go Voyages de 70 à 100 %.

2005

- Colony Capital investit un milliard d'euros dans Accor sous la forme d'une émission d'obligations remboursables en actions et d'une émission d'obligations convertibles de 500 millions d'euros chacune. Cet investissement permet à Accor de renforcer ses fonds propres et d'accélérer son développement.
- Accor s'engage dans une nouvelle politique de gestion des actifs immobiliers hôteliers et signe, avec la Foncière des Murs, une première réalisation visant à transformer des contrats de location fixe en location variable et portant sur un parc de 128 hôtels en France.

2006

- Changement de mode de gouvernance : Accor adopte le régime de la société anonyme à Conseil d'administration, en lieu et place de la société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance ; Serge Weinberg est nommé Président du Conseil d'administration ; Gilles Pélisson est nommé Directeur général.
- Dans le cadre de sa politique de cession d'activités non stratégiques, Accor cède ses participations de 1,42 % dans Compass Group PLC et de 50 % dans Carlson Wagonlit Travel, ainsi que la majeure partie de sa participation dans Club Méditerranée, soit 22,9 % sur un total de 28,9 %.
- Dans le cadre de la poursuite du changement de modèle économique de l'hôtellerie, Accor signe, avec Foncière des Murs, une deuxième opération, portant sur un parc de 59 hôtels et cinq instituts de thalassothérapie en France, ainsi que 12 hôtels en Belgique. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelables quatre fois, par hôtel au gré de Accor.
- Accor cède six Sofitel aux États-Unis à une joint-venture composée de GEM Realty, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership 2005, Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans cette nouvelle entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans.
- La Compagnie des Wagons-Lits remporte l'appel d'offres lancé par la SNCF pour la restauration à bord des TGV Est Européen.

2007

- Accor cède deux autres Sofitel aux États-Unis à une joint-venture composée de GEM Realty Capital, Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership. Accor conserve une participation minoritaire de 25 % dans cette entité, et assure la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de management d'une durée de 25 ans.
- Dans le cadre de la poursuite du changement de modèle économique de l'hôtellerie, Accor signe, avec un consortium immobilier regroupant deux fonds gérés par AXA REIM et la Caisse des dépôts et consignations, une opération, portant sur un parc de 47 hôtels en France, ainsi que 10 hôtels en Suisse. Ces hôtels font l'objet d'une location variable sans minimum garanti, pour une durée de 12 ans, renouvelable six fois, par hôtel au gré de Accor.
- Toujours dans le cadre de la poursuite de la stratégie hôtelière, Accor signe la cession des murs de 30 hôtels au Royaume-Uni avec Land Securities, gérés par Accor, dans le cadre d'un contrat de location variable sans minimum garanti, pour une période de 12 ans, renouvelable six fois.
- De même, Accor signe un protocole d'accord avec Moor Park Real Estate visant à la cession des murs de 72 hôtels en Allemagne et 19 aux Pays-Bas, gérés par Accor dans le cadre d'un contrat de location variable similaire.
- Accor Services acquiert Kadeos, Prepay Technologies et Surf Gold.
- Cession de Red Roof Inn à Citi's Global Special Situations Group et Westbridge Hospitality Fund II, LP.
- Cession de l'activité de restauration collective en Italie à Barclays Private Equity.
- Ouverture de 28 400 nouvelles chambres sur l'année.

2008

- Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur ses deux métiers, les services et l'hôtellerie, Accor annonce la cession au groupe Compass de sa participation résiduelle de 50 % dans l'activité de restauration collective au Brésil.
- Poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie d'adaptation des modes de détention de ses actifs hôteliers, Accor réalise une transaction de *Sale & Management Back* sur le Sofitel The Grand à Amsterdam pour une valeur d'entreprise de 92 millions d'euros.
- Dans le cadre de sa stratégie de développement hôtelier en Europe centrale, Accor acquiert 4,53 % du capital d'Orbis et porte sa participation à 50 % dans le groupe polonais.
- Accor lance AIClub, un programme de fidélisation mondial, multimarque et gratuit dans plus de 2 000 hôtels et 90 pays.
- Accor poursuit son développement avec l'ouverture de 28 000 nouvelles chambres.

2009

- Gilles Pélisson, Directeur général, est nommé Président du Conseil d'administration.
- Accor porte à 49 % sa participation dans le Groupe Lucien Barrière.
- Fin août, le Conseil d'administration approuve la proposition de Gilles Pélisson de lancer l'étude de la pertinence d'une séparation de l'Hôtellerie et des Services Prépayés en deux entités autonomes, ayant leur stratégie propre et les moyens de leur développement. Les conclusions démontrent le caractère pérenne et rentable de chacun des deux métiers du Groupe ainsi que leur capacité à relever les défis de leur développement futur. La pertinence de la séparation des deux métiers est ainsi validée par le Conseil d'administration en fin d'année.
- Dans le cadre de la poursuite de sa politique d'*asset right*, Accor annonce une opération immobilière majeure dans l'hôtellerie très économique en France, avec la cession des murs de 158 hotelF1, représentant 12 300 chambres.
- Accor ouvre 27 300 nouvelles chambres sur l'année.

2010

- L'opération de séparation des deux métiers, l'Hôtellerie et les Services prépayés, dont le projet avait été lancé en 2009, a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et rendue effective le 2 juillet suite à l'introduction en Bourse d'Edenred, société portant l'activité Services.
- En conformité avec sa stratégie d'*asset management*, Accor a poursuivi en 2010 les opérations de cession d'activités non stratégiques et de murs d'hôtels : cession des activités de restauration à bord des trains de la Compagnie des Wagons-Lits en juillet ; cessions d'un portefeuille de 5 hôtels en Europe à Invesco Real estate en février et d'un portefeuille de 49 hôtels en Europe à Predica et Foncière des Murs en août ; opération de *Sale & Franchise Back* en décembre portant sur 18 hôtels en Suède.
- Denis Hennequin est nommé Directeur général exécutif en décembre 2010 puis Président-directeur général en janvier 2011.
- Le parc hôtelier de Accor compte à la fin de l'année plus de 500 000 chambres avec l'ouverture de 25 000 nouvelles chambres en 2010.

2011

- Accor devenu 100 % hôtelier lance sa nouvelle signature Open New Frontiers in Hospitality et dynamise ses marques économiques autour de la marque ibis, qui acquiert ainsi un statut de méga-marque : ibis, all seasons et Etap Hotel évoluent pour donner naissance à ibis, ibis Styles et ibis *budget*.
- En mars, Accor cède sa participation de 49 % dans le capital de Groupe Lucien Barrière, et en septembre, Accor finalise l'opération de cession de Lenôtre au Groupe Sodexo.
- Dans le cadre de sa stratégie *d'asset light*, Accor confirme la capacité du Groupe à poursuivre la gestion dynamique de ses actifs pour se concentrer sur son cœur de métier d'opérateur hôtelier : cession en *Sale & Franchise back* de sa participation de 52,6 % dans « Hotel Formula 1 » (Afrique du Sud), de 7 hôtels Suite Novotel en *Sale & Variable Lease back* (France) et des hôtels Novotel New York Times Square, Pullman Paris Bercy et Sofitel Arc de Triomphe en *Sale & Management back*.
- En décembre, Accor renforce sa présence en Australie et Nouvelle-Zélande avec l'acquisition de Mirvac qui porte sur 48 hôtels (6 100 chambres) et une participation de 21,9 % dans Mirvac Wholesale Hotel Fund (MWHF). L'offre totale de Accor dans ces 2 pays s'élève ainsi à 241 hôtels répartis sur l'ensemble de la gamme hôtelière.
- Accor signe en septembre un contrat de franchise de 24 hôtels (2 664 chambres) avec Jupiter Hotels Ltd. Ce contrat porte à 68 le nombre d'hôtels Mercure au Royaume-Uni.
- Avec 38 700 nouvelles chambres, Accor atteint son plus haut niveau historique d'ouvertures annuelles.

2012

- Dans le cadre de sa stratégie de gestion d'actifs, Accor restructure son parc d'hôtels en Amérique du Nord en cédant la chaîne hôtelière Motel 6/Studio 6 pour 1,5 milliard d'euros. Accor annonce la vente du Pullman Paris Rive Gauche, et le refinancement d'hôtels en *Sale & Management Back* tels que le Pullman Paris Tour Eiffel, le Novotel Times Square à New York et le Sofitel Paris La Défense.
- Accor poursuit son développement avec l'ouverture de 38 000 nouvelles chambres sur l'ensemble des segments, en grande majorité en contrats de management et franchise, réparties à plus de 70 % sur les marchés émergents. Accor renforce son leadership au Brésil avec l'acquisition de la chaîne hôtelière Posadas.
- Accor travaille en 2012 à la revitalisation de son portefeuille de marques. Sur le segment économique, le Groupe met en œuvre le programme ibis Megabrand qui a permis à plus de 1 500 hôtels d'intégrer les nouveaux standards d'ibis, ibis Styles et ibis *budget*. Sur le segment haut de gamme, il démarre le repositionnement de MGallery grâce aux boutiques Hôtels de la marque et lance Mei Jue en Chine. Accor consolide également l'image de Sofitel avec des ouvertures emblématiques à Mumbai, Bangkok ou Agadir, et celle de Pullman par un vaste programme de rénovations.

2013

En 2013, Accor a réalisé plusieurs opérations majeures. Certaines d'entre elles ont porté sur le déroulement de chantiers engagés précédemment, comme la rénovation de nombreux hôtels Pullman, la montée en gamme et en visibilité de la marque MGallery, et la fin du déploiement de la méga-marque ibis. Dans le même temps, Accor a poursuivi sa politique de développement, avec entre autres quelques ouvertures emblématiques au Proche-Orient, incluant un premier hôtel Pullman à Dubaï, et un complexe ibis/Novotel à Abu Dhabi. Enfin, le Groupe a poursuivi sa politique d'optimisation de son parc immobilier, avec notamment deux opérations d'importance : la cession du Sofitel Paris le Faubourg en *Sale and Management back* réalisée en début d'année pour une valeur de 113 millions d'euros, et la vente de la participation du Groupe dans TAHL, propriétaire d'hôtels en Australie, pour un montant total de 100 millions d'euros.

1.5. STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

2013 a marqué une inflexion importante dans la stratégie de Accor. Sous l'impulsion de son nouveau Président-directeur général, Sébastien Bazin, le Groupe a décidé de redéfinir son modèle économique autour de deux pôles stratégiques, **HotelServices,** opérateur hôtelier et franchiseur, avec un modèle économique centré sur la génération de redevances et sur l'optimisation du compte de résultat, et **HotelInvest,** propriétaire et investisseur hôtelier, avec un modèle économique visant l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan.

Avec cette nouvelle organisation, Accor réaffirme le caractère stratégique de ses deux savoir-faire historiques, la gestion des actifs et les services aux propriétaires, en séparant les fonctions, les missions et les objectifs, pour bâtir en un modèle économique plus performant. Les 1 400 hôtels d'HotelInvest seront exploités par HotelServices au travers de contrats de gestion. Chaque pôle sera doté de son propre reporting, sur la base d'un compte de résultat, d'un tableau de financement et d'un bilan distincts. Ils sont dirigés par un Comité exécutif unique. Les fonctions supports stratégiques, incluant notamment la finance, les ressources humaines, le juridique et la communication resteront au niveau central du Groupe.

Le Groupe est désormais organisé par zone géographique selon une logique identique sur tous les marchés. Cette organisation permet une prise de décision au plus près du terrain et la réduction des coûts de gestion. Les marques sont regroupées au sein de trois segments, « Luxe et haut de gamme », « Milieu de gamme » et « Économique » qui permettront de partager les fonctions supports des marques. Sofitel pourra désormais pleinement partager son expertise au sein du segment « Luxe/Haut de gamme », dont les fonctions marketing ont été relocalisées en Asie. Accor est désormais dirigé par un Comité exécutif renouvelé composé de dix membres (dont un en cours de recrutement) dont les cinq patrons opérationnels de zone. La nouvelle équipe de Direction a pour mission d'insuffler un changement de mode de fonctionnement au sein du Groupe pour favoriser la clarté, l'agilité et la responsabilisation dans la prise de décision.

1.5.1. 2013 : ABOUTISSEMENT DE PROJETS AMBITIEUX

Dans une industrie hôtelière qui offre de multiples perspectives de développement, Accor s'appuie sur ses atouts uniques pour mettre en œuvre sa stratégie de croissance. L'année 2013 a vu le déploiement de nombreux chantiers, base essentielle de la stratégie à horizon 2016.

1. Le déploiement complet de la méga-marque ibis

Le Groupe a initié un nouveau chapitre de son histoire en 2011 avec la refonte de ses trois marques d'hôtellerie économique, ibis (1 000 hôtels), ibis Styles (233) et ibis *budget* (506) regroupées au sein de la famille ibis. Ce projet de modernisation a permis de construire un portefeuille de marques cohérent et attrayant, caractérisé par la modernité et le bien-être.

En deux ans, Accor a ouvert plus de 200 hôtels sous les enseignes de la famille ibis, soit un établissement tous les trois jours. Portée par le projet de revitalisation, la famille ibis affiche un développement soutenu. En 2013, 52 % des hôtels ouverts par le Groupe appartenaient à la famille ibis contre 39 % en 2012. En l'espace de quatre ans, les marques d'hôtellerie économique de Accor ont solidement conforté leur position de numéro 1 mondial. La famille ibis pèse près de la moitié des projets de développement du Groupe dans le monde, avec plus de 62 000 chambres dont 38 % en Asie Pacifique, 30 % en Amérique latine et 27 % en Europe.

La notoriété des trois marques a été significativement accrue par le projet de la famille ibis. ibis est aujourd'hui la marque hôtelière économique ayant la plus forte notoriété spontanée dans dix pays d'Europe. La reconfiguration de plus de 300 espaces généraux dans les hôtels et le déploiement à grande échelle du nouveau concept de literie « Sweet bedTM by ibis », qui équipe désormais plus de 100 000 lits, ont renforcé la perception de modernité de la marque auprès des clients ainsi que leur taux de satisfaction en particulier sur la notion de confort : 90 % de clients satisfaits ou très satisfaits, soit une progression de cinq points sur deux ans.

2. Les réussites du Groupe en matière de distribution

Puissance et performance de TARS

Le système de réservation central de Accor, TARS (*Travel Accor Reservation System*), est un puissant levier de réservation et de performance pour les hôtels. TARS fonctionne comme une plateforme technologique à laquelle se connectent tous les canaux :

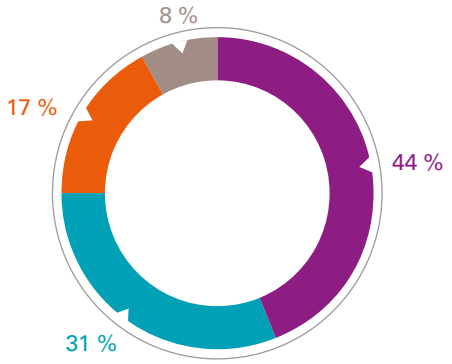
- de vente directe : réservations directes par Internet avec le portail de réservations accorhotels.com et les sites Internet des marques ; centres de réservations téléphoniques, de gestion des emails et fax de réservation ;
- de vente indirecte *via* des agences de voyage traditionnelles ou en ligne, des grossistes, des tour-opérateurs.

Alors que Accor accélère sa transformation avec un parc d'hôtels détenu à 59 % en management et franchise, la puissance de TARS renforce la capacité du Groupe à générer des revenus croissants pour les franchisés et les propriétaires.

En 2013, Accor a consolidé la performance de son système de distribution :

- la part des ventes centrales, qui transitent par TARS, continue de progresser et représente 56 % du volume d'affaires hébergement (50 % en 2011) ;
- le volume d'affaires « web », qui recense l'ensemble des ventes *on-line*, s'élève à 2,9 milliards d'euros, soit près d'un tiers des ventes d'hébergement de l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés.

Répartition du volume d'affaires hébergement 2013 par canal de réservation



- PMS [1] Hôtel (outil hôtel de réservation directe)
- Web (web direct : 17 % / web indirect : 14 %)
- Centres d'appels téléphoniques et de gestion des emails et fax de réservation
- Partenaires-distributeurs et agences de voyages

(1) Property Management System

Succès du programme de fidélité Le Club Accorhotels

International, multimarque et gratuit, le programme de fidélité « Le Club Accorhotels » est le seul à couvrir l'ensemble des segments de marché, du luxe à l'économique. Mis en place en septembre 2008, Le Club Accorhotels a fortement accéléré son développement et rassemble 14 millions de membres à fin 2013 (10,1 millions à fin 2012 et 8,3 millions fin 2011). Les porteurs de carte se caractérisent par des durées de séjour supérieures et des dépenses moyennes plus élevées que la moyenne des clients du Groupe.

3. Un développement tourné vers les marchés émergents, et basé sur les contrats de franchise et de gestion

En 2013, le Groupe a ouvert 22 637 nouvelles chambres (170 hôtels) à travers le monde. Ce développement, qui représente une ouverture tous les deux jours (et un ibis tous les trois jours) s'est effectué à 85 % par le biais de contrats de franchise et de management, à 12 % en location, et à 3 % en propriété.

Plusieurs ouvertures prévues pour 2013 ont été décalées à 2014 et 2015, notamment en Chine et en Inde, pour un total de l'ordre de 11 000 chambres, qui sont venues nourrir le pipeline de développement, qui atteignait 136 000 chambres à fin 2013. 59 % des ouvertures réalisées en 2013 ont eu lieu hors Europe, dont 37 % dans la zone Asie-Pacifique, 13 % en Amérique latine, et 9 % la région Afrique/Moyen-Orient.

À l'avenir, le Groupe a annoncé sa décision de ne plus se développer par le biais de contrats de location, à l'exception des contrats déjà engagés auprès des propriétaires, soit une centaine d'hôtels.

4. La poursuite du programme de restructuration d'actifs

En 2013, 53 hôtels ont été cédés ou restructurés, permettant une réduction de 408 millions d'euros de la dette nette retraitée, et un impact *cash* positif de 331 millions d'euros. 23 cessions et 30 opérations de restructuration de contrats de location ont été réalisées en 2013.

	2011	2012	2013
Sales & Variable Lease Back	13	9	9
Sales & Management Back	9	10	12
Sales & Franchise Back	69	60	22
Cessions simples	38	20	10
TOTAL HÔTELS	**129**	**99**	**53**
IMPACT *CASH* (en m€)	**394**	**352**	**331**
IMPACT DETTE NETTE RETRAITÉE [1] (en m€)	**533**	**606**	**408**

(1) Dette nette retraitée de l'actualisation à 7 % des flux futurs des engagements de loyers fixes (méthodologie Standard & Poors).

5. La réalisation des objectifs financiers en 2013

En 2013, le Groupe a atteint ou dépassé tous les objectifs qu'il s'était assignés :

- un **résultat d'exploitation à 536 millions d'euros,** en haut de la fourchette annoncée, soutenu notamment par la mise en œuvre d'un plan d'économies (37 millions d'euros réalisés à fin décembre 2013 sur les 100 millions d'euros attendus entre 2013 et 2014) ;
- un ***free cash flow* opérationnel** de 248 millions d'euros, positif avant acquisitions et cessions, à un niveau record ;
- un **développement solide** avec l'**ouverture de 22 637 chambres,** malgré le report de plusieurs projets, notamment en Chine et en Inde, reportés sur 2014 et 2015 ;
- une **croissance de l'offre *en asset light*** : 85 % des ouvertures de chambres réalisées en contrats de management ou de franchise ;
- la **poursuite du programme de restructuration d'actifs** : 53 hôtels cédés pour un impact de 408 millions d'euros sur la dette nette retraitée ;

Le Groupe a également atteint en 2013 les objectifs qu'il s'était fixés sur le « P&L Performance » :

- une marge sur le résultat brut d'exploitation de 53.4 % sur les contrats de management et de franchise, supérieure à l'objectif de 50 % ;
- le *Sales & Marketing Fund* à l'équilibre (en résultat brut d'exploitation).

1.5.2. TENDANCES ET PERSPECTIVES

Les tendances observées au quatrième trimestre 2013 se sont poursuivies en janvier/février 2014 avec des situations contrastées en fonction des grandes zones géographiques. Tout d'abord l'Europe, avec des performances extrêmement solides en Grande-Bretagne et en Allemagne, plus contrastées en France. L'Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal, Grèce) après sept années consécutives de repli, semble montrer des signes initiaux de reprise de l'activité. Les marchés émergents, à savoir l'Amérique latine, l'Afrique Moyen-Orient et l'Asie Pacifique, en dépit d'un léger recul en Australie et en Chine, continuent d'enregistrer de très bons niveaux d'activité.

Dans un environnement économique qui reste incertain en Europe, l'activité demeure solide à ce jour, dans la lignée de ce qui a été observé à la fin de l'année 2013. Sur le plan de l'activité, Accor aborde donc l'année 2014 avec une confiance mesurée.

1.5.3. UNE NOUVELLE VISION STRATÉGIQUE

En novembre 2013, Accor présente sa nouvelle stratégie de croissance, basée sur la reconnaissance de deux métiers distincts et complémentaires :

- opérateur hôtelier et franchiseur de marques ;
- propriétaire et investisseur hôtelier.

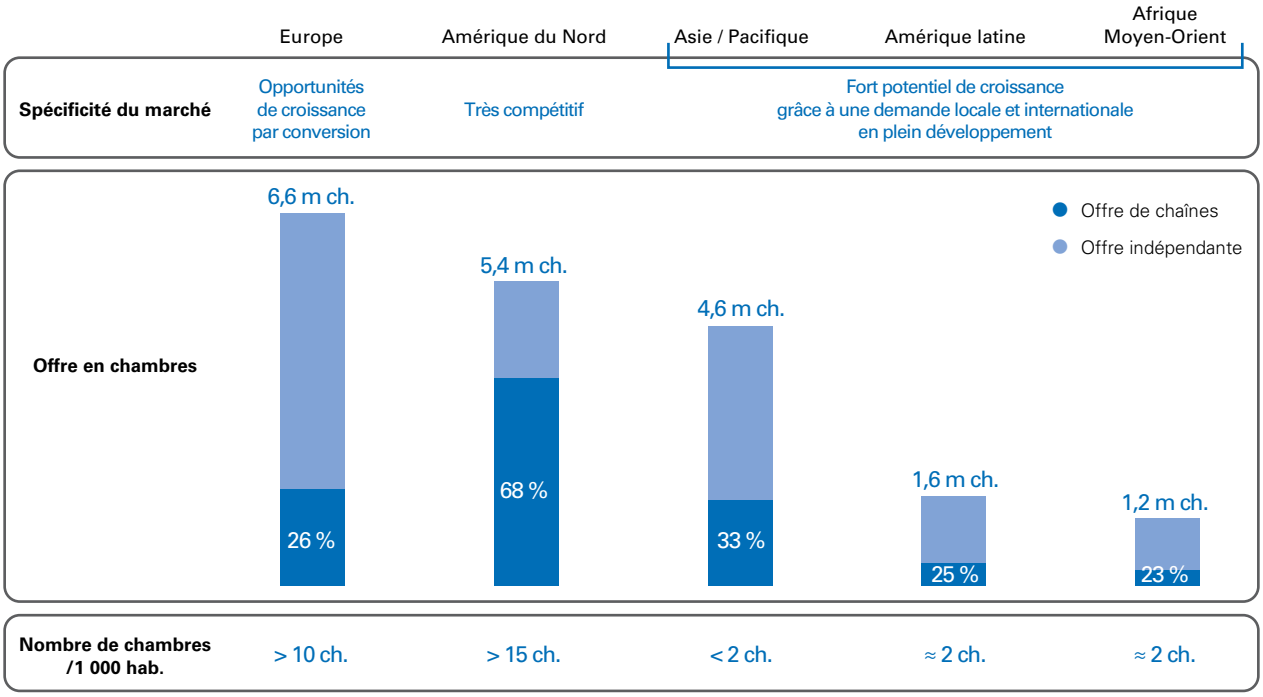
En adéquation avec ce constat, Accor se réorganise autour de deux pôles d'expertises :

- **HotelServices,** opérateur et franchiseur hôtelier, centré sur le service aux clients et aux partenaires, et sur la génération de redevances. Les principaux indicateurs de performance d'HotelServices sont la croissance du parc hôtelier, la marge de Résultat d'Exploitation, et d'une manière plus générale les grands agrégats du compte de résultat. HotelServices englobe tous les hôtels du Groupe, soit 3 576 hôtels et 461 719 chambres. 48 % des redevances perçues par HotelServices en 2013 proviennent des hôtels en propriété et en location ;
- **HotelInvest,** propriétaire et investisseur hôtelier, centré sur la gestion du portefeuille d'actifs, et l'optimisation du rendement des capitaux employés. HotelInvest est principalement tourné vers l'optimisation de son bilan, de la valeur de ses actifs, et vers la génération de cash-flow. Tous les hôtels d'HotelInvest, soit 1 387 établissements pour 189 525 chambres à fin 2013, sont gérés par HotelServices par le biais de contrats de management.

1. HotelServices

HotelServices recense l'ensemble des hôtels du Groupe, affiliés en contrats de franchise ou de management. HotelServices est le leader mondial de l'hôtellerie en dehors de l'Amérique du Nord, avec des positions de leader en Europe, en Amérique latine, en Afrique/Moyen-Orient, et sur la zone Asie Pacifique.

Un leader dans les régions au plus fort potentiel



Premier hôtelier en Europe, HotelServices bénéficie sur ce marché d'un potentiel de développement élevé, qui réside notamment dans les opportunités de conversion d'hôtels indépendants. L'offre non affiliée représente encore 74 % des chambres du continent. Sur cette zone, HotelServices bénéficie notamment de la puissance de ses marques non standardisées, parmi lesquelles ibis Styles, Mercure et MGallery.

Les marchés dits émergents offrent pour leur part de très fortes possibilités de croissance de l'offre. Le nombre de chambres y est insuffisant dans une majorité de pays, que ce soit en Asie-Pacifique, en Amérique latine ou sur la zone Afrique/Moyen-Orient, qui recensent environ deux chambres pour 1 000 habitants, contre 10 en Europe, et 15 en Amérique du Nord. Tous les segments bénéficient d'opportunités fortes, à la fois par le biais de conversion d'hôtels, grâce à un taux de pénétration faible des chaînes par rapport à l'offre indépendante, et par le biais de constructions nouvelles. Dans ces marchés, l'hôtellerie de luxe et haut de gamme, avec les marques Sofitel, Pullman, MGallery, ainsi que les marques locales comme Mei Jue (Chine) ou Maha Cipta (Indonésie), connaissent un développement particulièrement rapide. Le segment économique, réarticulé autour de la méga-marque ibis, connaît également une croissance forte dans ces régions.

Une activité à marge élevée, fortement génératrice de *cash*

	Management & franchise	Fonds Ventes & Marketing	Autres activités	Hotel Services
Chiffre d'affaires	**670**	**399**	**150**	**1 219**
Résultat Brut d'Exploitation	**358**	**9**	**65**	**432**
Marge de RBE	*53,4 %*	*2,4 %*	*43,5 %*	*35,5 %*
Excédent Brut d'Exploitation	**352**	**4**	**62**	**418**
Marge d'EBE	*52,5 %*	*0,9 %*	*41,5 %*	*34,3 %*
Résultat d'Exploitation	**341**	**- 3**	**50**	**388**
Marge de RE	*50,9 %*	*- 0,7 %*	*33,3 %*	*31,8 %*

L'activité d'**HotelServices** est répartie en trois sous-parties :

- **le Management et la Franchise,** correspondant aux redevances, versées par tous les hôtels dans le cadre des contrats. Cette activité a généré un chiffre d'affaires de 670 millions d'euros en 2013 ; elle a pour objectif de générer une marge de RBE supérieure ou égale à 50 % ;
- **le Fonds Vente & Marketing,** constitué de redevances spécifiques, a vocation à être entièrement dépensé, et ne constitue pas un centre de profit. En 2013, ce fonds a généré une perte marginale de 3 millions d'euros au niveau du Résultat d'Exploitation.

  Au global, les redevances perçues au titre du Management et de la Franchise, ainsi que du Fonds Ventes & Marketing, ont atteint 1 069 millions d'euros, 48 % de ce total provenant des hôtels d'HotelInvest, et 52 % des hôtels détenus par des tiers ;
- les « **Autres activités** » englobent notamment certains métiers connexes aux opérations hôtelières, parmi lesquelles une activité de *timeshare* en Australie, Strata, société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie, le département Achats du Groupe, ainsi que les programmes de fidélité.

La stratégie d'HotelServices a pour objectif d'augmenter le volume d'affaires généré (11,5 milliards d'euros en 2013), et la collecte de redevances, notamment par le biais du développement et par la croissance du RevPAR. Il s'agit d'un métier de Compte de résultats, fortement générateur de liquidités.

Les **principaux enjeux** d'HotelServices sont :

- la mise en place d'un modèle tourné vers **la génération de redevances,** avec une offre adaptée aux propriétaires, une priorité donnée à la rentabilité des contrats, et une gestion optimisée des coûts, dans le but d'optimiser la performance économique de Accor et de ses partenaires ;
- **l'optimisation des politiques de vente et de marketing,** avec des optimisations à venir en matière de CRM, de programmes de fidélisation, et d'une manière générale de services numériques, liées notamment à une plus grande agilité en termes de « Revenue management », et à une utilisation fine de l'ensemble des canaux de distribution, y compris les agences en lignes ;
- **le renforcement des marques,** réorganisées en trois segments : luxe et haut de gamme, focalisé sur l'excellence du service et une stratégie de développement d'hôtels emblématiques dans les villes clés ; milieu de gamme, avec un accent particulier mis sur l'innovation pour mieux différencier les marques ; économique, avec pour objectif de capitaliser sur la transformation réussie de la méga-marque ibis pour consolider le leadership et bénéficier des effets d'échelle.

Des indicateurs de performance adaptés aux spécificités d'HotelServices

Activité dédiée à la génération de redevances, HotelServices est dotée d'indicateurs de performance répartis entre critères opérationnels et financiers.

Indicateurs opérationnels

- Évolution du parc de chambres.
- RevPAR et volume d'activité.
- Marge d'exploitation et taux de transformation.
- NPS (*Net Promoter Score*), mesure de la satisfaction clients.

Indicateurs financiers

- Croissance des redevances perçues.
- Marges d'Excédent Brut d'Exploitation et de Résultat d'Exploitation.
- Génération de *free cash-flow*
  (Excédent brut d'exploitation - Investissements de maintenance).

Ces indicateurs constituent les éléments de base de la rémunération variable des dirigeants d'HotelServices.

2. HotelInvest

HotelInvest concentre l'ensemble des activités de propriétaire et locataire d'hôtels de Accor. À fin 2013, HotelInvest compte 1 387 hôtels, dont 278 propriétés, 345 hôtels en location fixe, et 764 établissements en location variable. 85 % du parc d'HotelInvest se trouve en Europe, ce chiffre étant amené à augmenter dans les années qui viennent. Les segments économique et milieu de gamme recensent 95 % des hôtels d'HotelInvest.

54 % du résultat opérationnel net (*Net Operating Income*, soit l'Excédent Brut d'Exploitation retraité des investissements de maintenance) a été généré par les hôtels en propriété en 2013, contre 46 % pour les hôtels en location. À moyen terme, l'objectif d'HotelInvest est de porter cette contribution à 75 %.

Un fort potentiel d'amélioration, lié à la restructuration de contrats de location

	Propriété & Location	Autres	HotelInvest
Chiffre d'affaires	**4 761**	**179**	**4 940**
Résultat Brut d'Exploitation	**1 374**	**2**	**1 376**
Marge de RBE	*28,9 %*	*1,0 %*	*27,8 %*
Excédent Brut d'Exploitation	**500**	**- 9**	**491**
Marge d'EBE	*10,5 %*	*- 5 %*	*9,9 %*
Résultat d'Exploitation	**219**	**- 23**	**196**
Marge de RE	*4,6 %*	*- 12,7 %*	*4,0 %*

L'activité d'**HotelInvest** est articulée en deux sous-parties :

- le Compte de résultat des hôtels en propriété et location ;
- les autres activités, incluant à la fois les métiers connexes à l'hôtellerie (sièges d'HotelInvest, construction et services partagés), et les activités non stratégiques, qui incluent les Casinos, Orféa (activité en partenariat avec la SNCF), et Orbis Transport.

Les **principaux enjeux d'HotelInvest** sont :

- le développement du **premier investisseur hôtelier** dans les segments économique et milieu de gamme **en Europe,** avec des positions stratégiques dans les marchés émergents ;
- l'optimisation de la **génération de *cash-flow,*** et la réduction de la volatilité des résultats, notamment par la réduction du nombre de contrats de location. Dans ce cadre, HotelInvest a identifié les hôtels qui feront l'objet de restructuration, et ne renouvellera pas systématiquement les contrats arrivant à échéance. Par ailleurs, le développement d'hôtels en location est arrêté, à l'exception des contrats sur lesquels Accor est déjà engagé ;
- la gestion et la rationalisation du portefeuille d'actifs, avec une approche tournée vers la **création de valeur** au travers d'une allocation stratégique des investissements ;
- le soutien de la stratégie de développement de l'offre du Groupe, avec la **détention sélective et rentable d'actifs immobiliers hôteliers**.

HotelInvest conservera la grande majorité des hôtels détenus en propriété, et limitera les opérations de vente de murs aux établissements générant des performances très inférieures à la moyenne. Enfin, HotelInvest est responsable de l'allocation des investissements immobiliers (maintenance et développement), et pourra, dans une optique de création de valeur, envisager de nouvelles acquisitions d'immobilier hôtelier.

Des indicateurs de performance adaptés aux spécificités d'HotelInvest

Activité dédiée à l'immobilier hôtelier, HotelInvest est dotée comme HotelServices d'indicateurs de performance spécifiques, répartis entre critères opérationnels et financiers.

Indicateurs opérationnels

- Gestion du portefeuille et arbitrage des actifs.
- Allocation des investissements.

Indicateurs financiers

- Résultat Net d'Exploitation (*Net Operating Income*), avec pour objectif de porter à 75 % la contribution des hôtels en propriété, contre 54 % en 2013.
- Génération de *free-cash-flow*.
- Optimisation de la Valeur Nette des Actifs.
- Rentabilité des Capitaux.
- Dette nette ajustée/RBE

Ces indicateurs, essentiellement axés sur le Bilan d'HotelInvest et la génération de cash-flow, constituent les éléments de base de la rémunération variable des dirigeants d'HotelInvest.

Avec HotelServices et HotelInvest, Accor est aujourd'hui doté d'une vision claire et à long-terme, soutenue par une organisation simple et agile. Au sein d'un groupe unique, deux métiers complémentaires bénéficient de talents dédiés, pour générer une performance opérationnelle optimale, et une croissance durable pour ses salariés, partenaires et actionnaires.

3. Une communication financière adaptée

À compter de 2014, en adéquation avec sa nouvelle stratégie et son organisation, Accor communiquera ses agrégats financiers en distinguant HotelServices et HotelInvest, en ligne avec le reporting interne du Groupe. Ceci concernera les publications trimestrielles de chiffre d'affaires dès avril 2014 (1er trimestre), ainsi que les publications semestrielle et annuelle de résultats, qui incluront également des éléments séparés de bilan et de *free-cash-flow*.

4. La poursuite du développement à un rythme rapide

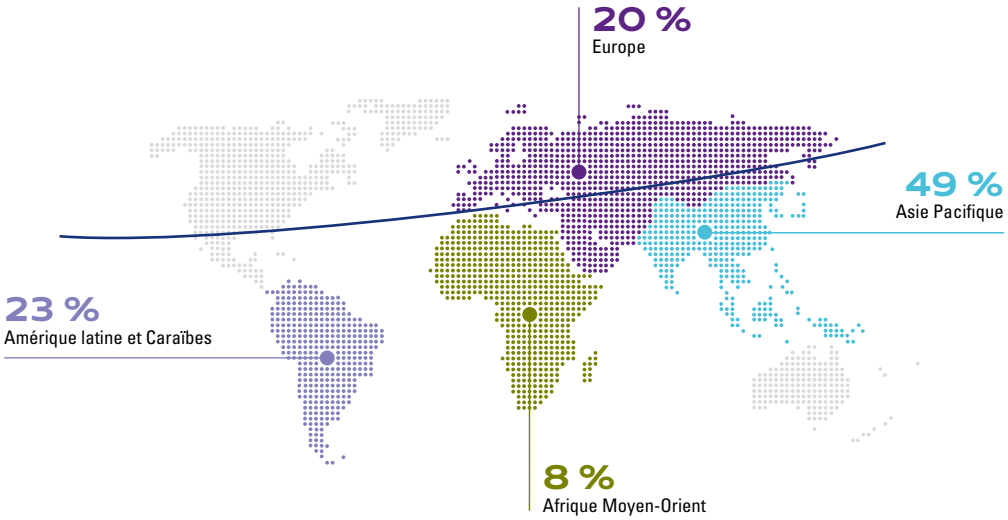
En 2013, Accor a développé 170 hôtels et 22 637 chambres, dont 54 % sur les segments économique et budget, 28 % le milieu de gamme, et 18 % le luxe et haut de gamme. Les marques ibis, ibis Styles et Mercure ont connu les croissances les plus rapides. Ce développement s'est effectué à 34 % en contrat de franchise, 52 % en contrat de gestion, 11 % en location, et 3 % en propriété.

Il est à noter que plusieurs projets d'ouvertures ont été reportés à 2014 et 2015, pour un total d'environ 11 000 chambres, dont une majorité en Asie. Dans ce contexte, Accor a décidé de ne plus communiquer d'objectifs annuels d'ouverture, n'ayant pas le contrôle des délais pour des établissements développés ou détenus par des tiers. Le Groupe concentrera désormais ses objectifs en matière de développement sur la croissance du pipeline de chambres.

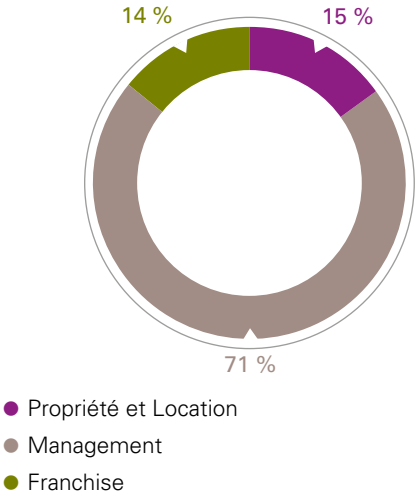
Ce pipeline atteignait à fin 2013 732 hôtels et 136 361 chambres. En 2013, 242 hôtels ont été signés, pour un total de 35 746 chambres, à 88 % en contrat de gestion et de franchise, et à 71 % en dehors de l'Europe.

Pipeline : 732 hôtels (136 361 chambres)

Pipeline à fin 2013 par région et mode de détention, en % du nombre de chambres



80 % du pipeline dans les marchés émergents



2 Responsabilité de l'ENTREPRISE

2.1. CONTEXTE ET ENJEUX 24
2.1.1. Les défis du secteur du tourisme 24
2.1.2. Enjeux « développement durable » et « business » pour Accor 24

2.2. RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES 26
2.2.1. Politique de dialogue avec les parties prenantes 26
2.2.2. Panorama du dialogue de Accor avec ses parties prenantes et enjeux associés 27
2.2.3. Illustrations de la démarche de dialogue 29

2.3. DÉMARCHE ET ENGAGEMENTS RSE DE ACCOR 33
2.3.1. Règles éthiques et principes fondamentaux 33
2.3.2. Les politiques RSE 35
2.3.3. Engagements et partenariats externes 36
2.3.4. Accor et le développement durable : un engagement pionnier 37
2.3.5. Prix et reconnaissances 38
2.3.6. PLANET 21 : objectifs et résultats 39

2.4. RSE ET GOUVERNANCE 43
2.4.1. La RSE dans la gouvernance du Groupe 43
2.4.2. La gouvernance de la RSE 43

2.5. ENGAGEMENTS SOCIAUX 44
2.5.1. Le modèle social Accor 45
2.5.2. Des politiques de gestion des Ressources humaines adaptées 45
2.5.3. Être un employeur de référence 47
2.5.4. Mobiliser les collaborateurs 49

2.6. ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX 55
2.6.1. Soutien et intégration dans les communautés locales 55
2.6.2. Responsabilité auprès des clients 57
2.6.3. Achats durables 60
2.6.4. Engagement solidaire : Solidarity Accor 64

2.7. ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX 67
2.7.1. Management de l'environnement 67
2.7.2. Formation, sensibilisation, mobilisation 69
2.7.3. Énergie et changement climatique 70
2.7.4. Eau 75
2.7.5. Impacts environnementaux locaux 78
2.7.6. Déchets 79

2.8. MESURER ET ÉVALUER NOTRE PERFORMANCE 82
2.8.1. Précisions méthodologiques 82
2.8.2. Tableaux des indicateurs 86

2.9. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 94

« Entreprise pionnière, Accor a bâti son histoire sur une volonté forte : celle de tisser des liens. En tant que leader, notre Groupe a toujours eu à cœur de maintenir un haut niveau d'engagements vis-à-vis de nos collaborateurs, de nos clients, de nos partenaires mais aussi des communautés qui nous accueillent dans plus de 90 pays. C'est notre devoir d'entreprise citoyenne. Il ne suffit pas de créer de la valeur, il convient de la partager. Aujourd'hui, notre démarche de responsabilité s'appuie notamment sur notre programme de Développement durable, PLANET 21, unique dans le secteur de l'hôtellerie, qui nous met sur la voie d'une démarche de progrès continu. Il trouve un prolongement naturel dans la mise en œuvre de projets solidaires envers les populations les plus démunies. C'est fort de ses convictions que Accor continuera à se réinventer, à fidéliser, et à assurer une croissance durable de notre Groupe au profit du plus grand nombre. »
Sébastien Bazin, Président-directeur général

2.1. CONTEXTE ET ENJEUX

2.1.1. LES DÉFIS DU SECTEUR DU TOURISME

Le nombre d'arrivées de touristes internationaux a dépassé le seuil du milliard pour la première fois en 2012. Ce record s'inscrit dans une hausse continue : 25 millions en 1950, 278 millions en 1980, 528 millions en 1995 pour atteindre 1,087 milliard en 2013 selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, institution de l'ONU.

Simultanément, les mouvements de touristes se sont diversifiés et touchent aujourd'hui la totalité de la planète. À lui seul, le secteur génère environ 9 % [(1)] du PIB mondial. Moteur du développement économique, le tourisme s'affirme aussi comme un vecteur de progrès global. La sensibilisation aux questions de durabilité, initialement perçue sous l'angle environnemental, s'est en effet élargie à des préoccupations plus vastes : équité sociale, pérennité économique, prospérité locale, qualité de l'emploi, préservation des richesses culturelles, etc. ; autant de problématiques qui ont directement trait à la Responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE), consistant à trouver un équilibre harmonieux entre performances économiques, respect de l'environnement, des Hommes et de la société.

Préoccupations mondiales

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, partie intégrante du tourisme, a un rôle majeur à jouer pour encore faire progresser ses acteurs sur la voie de la RSE en assumant pleinement son rôle et les conséquences de son activité. *Ready to check in*, étude menée par Accor et l'institut de sondage français IFOP en 2011, révèle en effet une sensibilité partagée au niveau mondial par les clients pour une hôtellerie plus durable. Ceci dans quatre domaines majeurs : l'eau, l'énergie, les déchets et la protection de l'enfance, sujet plus spécifique à l'hôtellerie lorsqu'il prend la forme de la lutte contre le tourisme sexuel impliquant des enfants. Cette préoccupation démontre que les actions mises en place par les professionnels du secteur depuis vingt ans portent leurs fruits.

Engagements partagés

Ready to check in rappelle également l'importance donnée à la prise de conscience des problématiques sociales, sociétales et environnementales liées au secteur et à la nécessité de promouvoir le développement durable de l'hôtellerie. Ceci dans un triptyque associant gouvernements, grandes entreprises et citoyens. Enfin, cette étude met en évidence les fortes attentes des clients en faveur de réalisations concrètes et visibles en matière de développement durable et souligne également leur volonté de faire évoluer leurs comportements. Cet engagement partagé est au cœur du programme PLANET 21.

2.1.2. ENJEUX « DÉVELOPPEMENT DURABLE » ET « BUSINESS » POUR ACCOR

Les entreprises, multinationales en particulier, vivent depuis quelques années une véritable mutation : autrefois jugées essentiellement sur leurs performances financières, elles doivent désormais intégrer de manière harmonieuse des préoccupations environnementales, sociales et économiques dans leurs activités pour répondre aux attentes de la société en matière de développement durable.

Premier opérateur hôtelier mondial, Accor se doit d'être exemplaire dans la conduite de ses activités, ceci dans chacun des 92 pays où il est présent. Pour cela, le Groupe intègre dans sa stratégie des enjeux *business* et des enjeux plus spécifiquement liés au développement durable.

Ces enjeux se déclinent à trois niveaux : à l'échelle globale du Groupe, au niveau du métier d'exploitant et opérateur hôtelier (HotelServices) et au niveau du métier d'investisseur, de constructeur et de gestionnaire de patrimoine (HotelInvest).

Les enjeux Groupe se définissent notamment en termes d'éthique et de gouvernance, de Ressources humaines, de relations constructives avec les parties prenantes (voir cartographie, page 27). Il s'agit aussi de maîtriser les risques réglementaires et d'améliorer la qualité de service pour garantir un développement pérenne de l'entreprise.

(1) Impact direct, indirect et induit – Source : « Faits saillants du tourisme », éd. 2013, Organisation Mondiale du Tourisme.

Pour HotelServices (métier d'exploitant et d'opérateur hôtelier), les enjeux *business* sont essentiellement liés au contrôle des dépenses d'exploitation et au développement du chiffre d'affaires, notamment grâce à un positionnement *premium* sur le développement durable. L'enjeu est également d'assurer l'attractivité des marques et des modèles Accor. Ces leviers trouvent un écho fort en termes de développement durable, par une démarche exemplaire dans le comportement environnemental (réduction des consommations de ressources naturelles, meilleure gestion des déchets, réduction de l'impact de l'activité sur la biodiversité, réduction des nuisances, etc.), sociétal (lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants, intégration locale, promotion de l'alimentation équilibrée, développement de produits et services écoresponsables, etc.) et social (conditions de travail, santé et sécurité au travail, etc.)

Pour HotelInvest (métier d'investisseur, constructeur et gestionnaire de patrimoine), les enjeux de développement durable sont également très forts : amélioration de la performance énergétique du parc, gestion des déchets de construction et rénovation, intégration dans l'urbanisme local, qualité de l'air intérieur, etc. Ces enjeux rejoignent des problématiques *business* comme l'optimisation des dépenses d'investissement de capital selon le profil énergétique des actifs ou encore l'intégration de critères environnementaux dans les modèles de valorisation du portefeuille d'actifs du Groupe.

Un déploiement de la démarche RSE différencié selon les modes de gestion des hôtels

Le déploiement des engagements, politiques et programmes de RSE du Groupe, tout comme la remontée d'informations des hôtels vers Accor, dépendent du mode de gestion des hôtels concernés : filiales, managés ou franchisés.

- Les engagements du Groupe en matière de RSE couvrent par défaut l'ensemble de ses établissements, tous modes de gestion confondus.
- La politique Développement durable (et notamment le programme PLANET 21) du Groupe couvre par défaut les hôtels filiales et managés. Pour les hôtels franchisés : si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer ; sinon, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui arbitre sur le déploiement effectif.
- Enfin, en tant que société cotée dont le siège social se situe en France, Accor a une obligation légale de communiquer des informations à caractère social, sociétal et environnemental sur le périmètre financier consolidé, c'est-à-dire les hôtels filiales. En outre, dans le cadre de sa démarche de RSE, Accor cherche à communiquer le plus largement possible sur l'ensemble de ses hôtels sous enseigne Accor : les propriétaires des hôtels franchisés sont également sollicités pour participer à ce travail de reporting.

2.2. RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

La mise en œuvre de la démarche RSE du groupe Accor s'appuie sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes : clients, collaborateurs, partenaires économiques et commerciaux, acteurs du développement local, autorités, etc. Ce dialogue est essentiel dans la conduite des activités, que ce soit pour accroître l'attractivité et la capacité d'innovation de Accor vis-à-vis de ses clients, investisseurs et employés, favoriser l'implantation des hôtels dans les zones les plus propices à son développement ou encore protéger la réputation du Groupe. Il intervient à tous les niveaux : de l'hôtel, qui s'efforce de nouer un dialogue étroit avec ses interlocuteurs locaux, jusqu'au siège, qui se positionne comme interlocuteur auprès des différentes instances internationales, en passant par les responsables « pays », qui portent la voix du Groupe auprès des autorités et investisseurs nationaux.

À travers ces relations, Accor est convaincu de contribuer à créer de la valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes.

2.2.1. POLITIQUE DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

En 2013, un important travail de formalisation de la démarche de dialogue avec les parties prenantes a été mené. Ce travail a réuni les différentes Directions du Groupe en relation avec les parties prenantes internes et externes, aussi bien au siège que dans les opérations. Il a permis de :

- cartographier les parties prenantes aux différents niveaux du Groupe ;
- recenser les modes d'engagement auprès de chacune de ces parties prenantes (information/communication – consultation/dialogue – partenariat) ;
- prioriser les enjeux de responsabilité du Groupe en prenant en compte leur importance aux yeux des parties prenantes et leur criticité pour les opérations du Groupe.

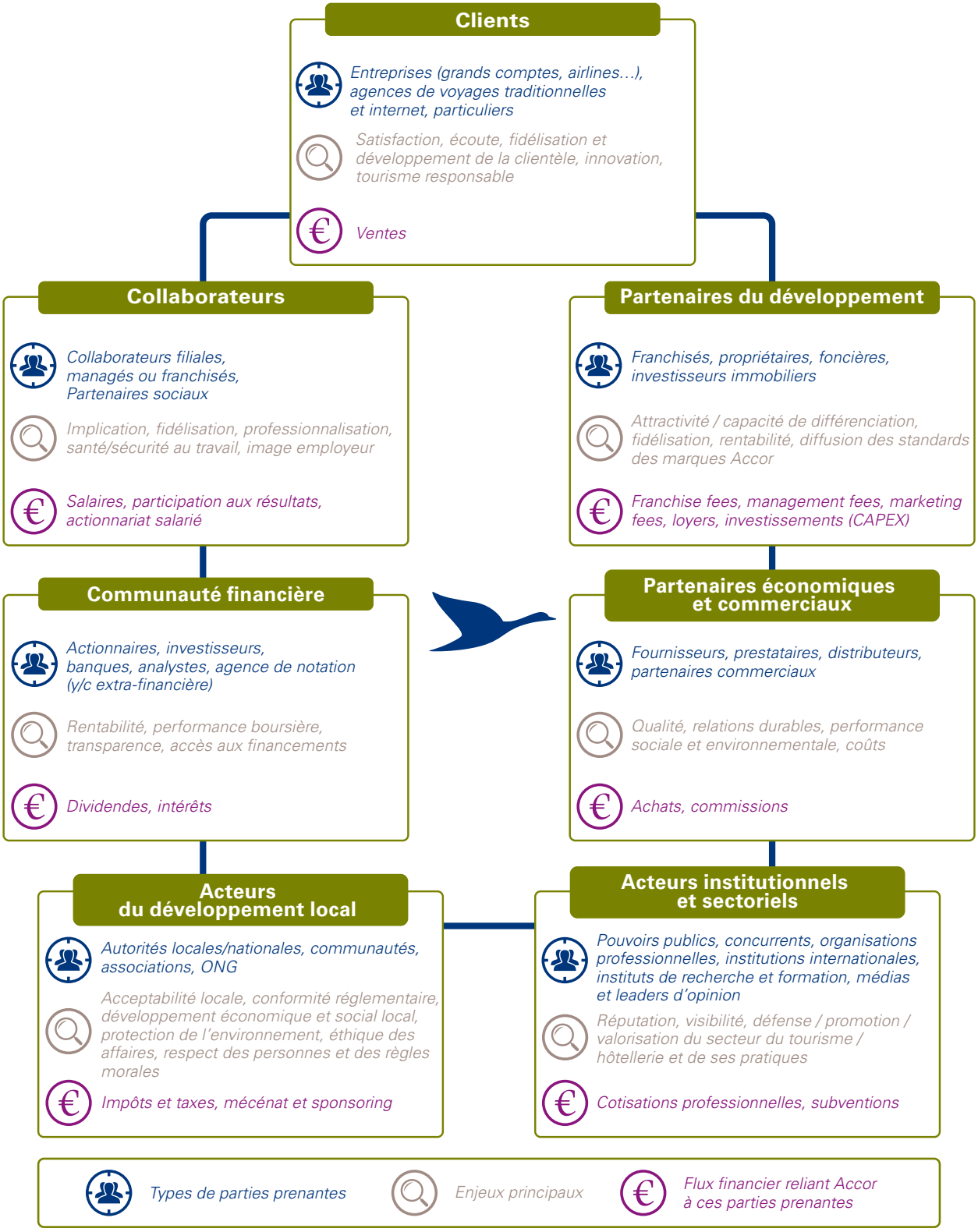
Cette réflexion a conduit à la rédaction d'une politique récapitulant les responsabilités et lignes directrices du Groupe en matière de dialogue avec les parties prenantes.

Par ailleurs, la « Charte éthique et responsabilité sociétale d'entreprise » Accor a été complétée en 2013 pour intégrer les engagements de dialogue de Accor avec ses parties prenantes et s'assurer que chaque attente prioritaire des parties prenantes identifiée lors de ce travail est appréhendée par Accor à travers un engagement de responsabilité.

2.2.2. PANORAMA DU DIALOGUE DE ACCOR AVEC SES PARTIES PRENANTES ET ENJEUX ASSOCIÉS

Cartographie des parties prenantes de Accor et enjeux associés

Accor s'attache à maintenir un dialogue constructif et une communication transparente avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes. Le schéma ci-dessous présente un aperçu des principales parties prenantes identifiées par le Groupe, les enjeux clés associés à chacune ainsi qu'une description succincte des interdépendances économiques les liant à Accor.



Matérialité des enjeux

Le schéma ci-dessous apporte une mise en perspective des principales attentes des parties prenantes envers le groupe Accor, hiérarchisées selon leur criticité pour le Groupe.

Cette analyse de matérialité a été réalisée sur la base d'une méthodologie rigoureuse, avec l'accompagnement méthologique d'un cabinet de conseil expert.

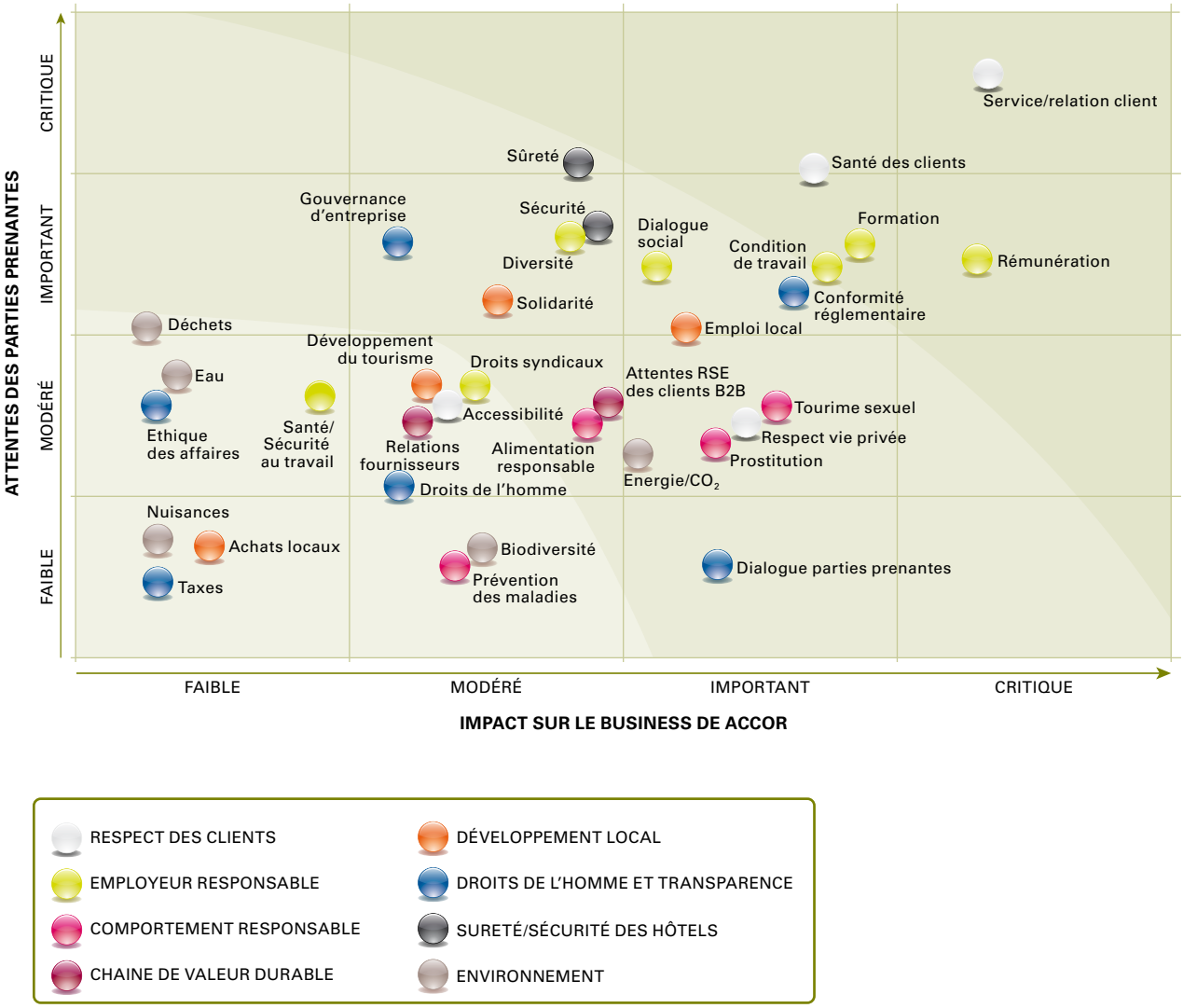
Dans un premier temps, la liste la plus exhaustive possible des attentes de parties prenantes a été dressée par le cabinet de conseil externe, sur la base d'entretiens avec près de vingt représentants de différentes Directions (Opérations, Ventes, Marketing, Développement hôtelier, Ressources humaines, Relations institutionnelles, Communication, Développement durable, etc.), d'une veille sectorielle et d'une revue des pratiques concurrentielles.

Ensuite, lors d'une réunion de travail regroupant environ quinze interlocuteurs des principales Directions en liaison avec les parties prenantes externes et internes du Groupe, chaque attente a été passée au crible d'une méthodologie de notation fournie par le cabinet de conseil, articulée autour de trois critères :

- niveau de préoccupation des attentes des parties prenantes (note de 1 à 4) ;
- performance relative de Accor par rapport aux pratiques sectorielles (note de 1 à 3) ;
- impact des attentes des parties prenantes sur le *business* du Groupe (sur une base financière et/ou de réputation – note de 1 à 4).

Le cabinet de conseil est en charge d'animer cet atelier, de garantir la neutralité de la notation, notamment en mettant en perspective, lorsque nécessaire, les thèmes les uns par rapport aux autres et vis-à-vis des pratiques sectorielles.

Un dernier travail d'harmonisation a été réalisé, à la marge, sur la base des résultats bruts issus du groupe de travail. Cela a également été l'occasion d'évacuer les attentes jugées les moins critiques pour faciliter la lecture des résultats.



Cette analyse confirme la place centrale qu'occupe la dimension humaine dans le métier de l'hôtellerie, puisque les deux enjeux principaux se révèlent être le respect des clients et l'attitude d'employeur responsable : la raison d'être de Accor est la satisfaction du client ; ce résultat est obtenu par l'implication et le professionnalisme des collaborateurs du Groupe.

2.2.3. ILLUSTRATIONS DE LA DÉMARCHE DE DIALOGUE

Relations avec les collaborateurs

Les collaborateurs Accor sont les premiers garants de la qualité de service délivrée aux clients. Ils sont également les premiers ambassadeurs des valeurs du Groupe, de ses marques et de ses engagements de responsabilité sociétale d'entreprise.

Principaux faits marquants 2013

L'année 2013 a été marquée par des transformations importantes au sein de Accor :

- finalisation du plan de départs volontaires au siège de Accor SA ;
- arrivée de Sébastien Bazin en tant que Président-directeur général, impulsant une nouvelle stratégie accompagnée d'une nouvelle organisation articulée autour de deux activités : HotelServices et HotelInvest.
  - Ces évolutions profondes pour nos collaborateurs ont été accompagnées par un dialogue social renforcé et une communication interne régulière pour informer des évolutions en cours.
  - À titre d'illustration, lors de l'annonce de la nouvelle stratégie du Président, un kit de communication mondial a été mis à disposition des managers pour qu'ils puissent mieux prendre la mesure des transformations et s'en faire l'écho auprès de leurs collaborateurs.

Partage d'information

- Diffusion de l'information à destination des collaborateurs à travers différents canaux : réseau Ressources humaines, Intranets, web TV, etc.
- Modules d'*e-learning*.
- Événements internes réguliers pour partager des informations propres à l'entreprise (présentation de la stratégie, prise de parole de Sébastien Bazin, etc.) ou pour animer des thématiques phares pour Accor (Journée de la Femme, de la Solidarité, de la Diversité, PLANET 21 Day, etc.).
- Académie Accor comme catalyseur majeur de la culture d'entreprise du Groupe, avec 18 Académies à travers le monde.

Instances de dialogue

- Pratiques de la « porte ouverte » et « table ouverte » par les Directeurs d'hôtels : rencontres régulières avec les équipes opérationnelles.
- Instances de dialogue social avec les représentants du personnel à travers le monde.
- En France, lien permanent avec les instances représentatives :
  - 80 Comités d'établissement ;
  - 6 Comités centraux d'entreprise ;
  - 1 Comité de Groupe ;
  - CHSCT dans toutes les entités concernées.
- Comité d'entreprise européen.
- Remontées d'information *via* trois outils principaux :
  - CLIP : outil interne pour organiser le dialogue entre le GM et ses collaborateurs ;
  - enquête d'opinion : 80 837 personnes interrogées en 2012-2013 ;
  - prix « Great place to work ».

Partenariats

- Accords sociaux avec les organisations syndicales portant sur les rémunérations, l'intéressement, la gestion prévisionnelle des emplois & carrières, l'emploi intergénérationnel, la pénibilité et la santé au travail, l'épargne salariale, la protection sociale, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (voir Engagements Sociaux page 44).

Relations avec les clients

Dans le métier d'accueil et de service qui est le sien, la satisfaction des clients est la raison d'être du groupe Accor. Toutes les énergies sont concentrées pour sonder et comprendre les attentes des clients et y répondre à travers le monde et dans les différentes marques du Groupe.

Principaux faits marquants 2013

- Preuve de sa vitalité, le réseau de clients fidèles détenteurs de la carte Le Club Accorhotels compte désormais 13 millions de membres, en forte progression par rapport à 2012.
- Après tout séjour dans un hôtel Accor, chaque client reçoit un questionnaire de satisfaction. En 2013, 2,1 millions de questionnaires ont été reçus et analysés à l'échelle du Groupe.

Partage d'information

- Programme de fidélité (le Club Accorhotels) et communication spécifique (mailing, newsletter, offres promotionnelles, etc.) aux membres du réseau.
- Sites Internet commerciaux et applications mobiles du Groupe (accorhotels.com) et des marques à travers lesquels des informations sont régulièrement dispensées aux clients (campagnes d'information, offres promotionnelles, etc.).
- Présence de Accor sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn).
- Campagnes de publicité (TV, presse, Internet, etc.) des marques.
- Accor Centre de Contacts Clients, centre d'appel de réservation mondial (800 agents conseil/vente, 18 langues).
- Outils de sensibilisation pour impliquer le client dans la démarche PLANET 21.

Instances de dialogue

- Relation quotidienne entre le personnel de l'hôtel et les clients.
- Questionnaire de satisfaction client (outil *Global Satisfaction Survey*), déployé dans le monde entier et pour toutes les marques du Groupe.

- Études de comportements clients pour mieux appréhender leurs attentes.
- Relations régulières avec les clients/prospects du segment *business* (700 vendeurs dédiés à la clientèle professionnelle).

Partenariats

- Partenariat avec TripAdvisor visant à faire remonter les commentaires des clients directement sur le site commercial accorhotels.com, sans qu'aucune modération ne soit effectuée par Accor.
- Accords de référencement avec les principaux sites web de voyages mondiaux et locaux.

Relations avec les partenaires du développement

Développer un réseau de franchisés, de propriétaires et d'investisseurs immobiliers est au cœur du *business model* de Accor. Entretenir un dialogue constant et ouvert avec ces partenaires est indispensable au Groupe pour continuer l'extension de son réseau mondial d'hôtels, tout en garantissant le respect des standards de marques et de la démarche PLANET 21.

Principaux faits marquants 2013

- Comme chaque année, Accor a participé aux plus importantes conférences mondiales d'investisseurs hôteliers, notamment : IHIF – Berlin en mars ; CATHIC – Istanbul et AHIC – Dubaï en mai ; NYU – New York en juin ; AHIF – Nairobi et EQUIP HOTEL BRAZIL – São Paulo en septembre ; RHIC – Sotchi en octobre, etc.
- En novembre 2013 s'est tenue la conférence annuelle des franchisés français de Accor, à Porto sur le thème « *The digital hospitality tour* ». Cet événement annuel permet de regrouper les partenaires franchisés de Accor en France pour présenter les nouveautés du Groupe (design de marque, outils de distribution, etc.). C'est également l'occasion de tenir des ateliers thématiques pour favoriser l'échange entre franchiseur et franchisés, et envisager des améliorations dans cette relation.

Partage d'information

- Pages web dédiés aux franchiseurs et partenaires sur le site accor.com.
- Site Internet réservés aux partenaires Accor (accorandpartners.com).
- Brochures Développement Accor présentant les atouts du Groupe.
- *Accor Privileged Partners Card*, programme exclusif d'avantages à destination de nos partenaires de développement.
- Standards de marque et standards techniques.
- Mise à disposition du savoir-faire Accor en matière de développement durable : outils, méthodes, *e-learning*, etc., de PLANET 21, de la Direction technique, des Achats, de Solidarity Accor, etc. ainsi que pour thèmes relatifs à la gestion des Ressources humaines, comme l'Académie Accor.

Instances de dialogue

- Conventions régionales/locales réunissant les propriétaires et franchisés.
- En France, Fédération des Franchisés de Accor (FFA) permettant un dialogue régulier, constructif et structuré entre Accor et ses franchisés et propriétaires.
- Rencontres régulières avec les instances représentatives des franchisés et propriétaires.
- Réseau d'animation des hôtels managés et franchisés au sein des Directions opérationnelles. Visite *a minima* annuelle de chaque hôtel pour évoquer les difficultés rencontrées et faire un bilan (qualité de service, respect des standards de marque, permis d'exploitation, etc.).
- Pour les hôtels managés, contacts réguliers entre le propriétaire et le Directeur d'hôtel, a *minima* lors des Comités de direction.
- Conférences et salons internationaux/régionaux réunissant les investisseurs immobiliers et hôteliers.
- Équipe dédiée au développement hôtelier, entretenant une relation continue avec les partenaires existants et potentiels.

Partenariats

- Contrats avec les franchisés et propriétaires.

Relations avec les partenaires économiques et commerciaux

Les achats réalisés par le Groupe représentent un volume significatif rapporté au chiffre d'affaires et participent grandement à la qualité de service offerte au client. Par conséquent, Accor est particulièrement attentif à nouer des relations durables avec ses fournisseurs, mais aussi à faire rayonner ses engagements de responsabilité sociétale d'entreprise sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. À titre d'illustration, en France, deux tiers des fournisseurs référencés sont en contrat avec Accor depuis au moins 5 ans.

Principaux faits marquants 2013

- En 2013, la collaboration entre Accor et un fournisseur a permis le développement de nouvelles solutions de produits d'entretien écolabellisés pour l'ensemble des hôtels du réseau.
- Accor a signé un contrat-cadre au niveau mondial avec l'entreprise Schneider Electric afin de lui confier, dans certaines zones (comme le Maroc, l'Asie du Sud Est, la Chine ou les États-Unis), l'exécution de ses missions « BOOST » de maîtrise des consommations d'énergie dans les hôtels (cf. page 70). En mission dans les hôtels, le partenaire partage son expertise, réalise des mesures et analyses et adresse un plan d'action, dont la mise en œuvre relève ensuite de la responsabilité de l'hôtel.

Partage d'information

- Site Internet achat (Accorshop).
- Charte Achats 21 signée par les fournisseurs.
- Cahier des charges techniques incluant des spécifications développement durable pour certaines familles de produits et services.
- Questionnaires et audits portant sur la performance développement durable du fournisseur (cf. page 63).

Instances de dialogue

- Suivi régulier des fournisseurs (bilans annuels, remontée des alertes, etc.), notamment ceux représentants un enjeu clé pour le Groupe (en terme de qualité de service, de réputation ou de volume d'achat).
- Réunions de travail et d'échange avec les fournisseurs, pour améliorer leur offre et service et prendre en compte leurs propositions.
- Salons professionnels thématiques (technique, alimentation, etc.).
- Réseaux professionnels d'acheteurs (y compris d'achats durables).

Partenariats

- Relations contractuelles.
- Certaines démarches sont en cours pour développer la logique de partenariats fournisseurs, visant à promouvoir la co-innovation.

Relations avec les acteurs du développement local

Le secteur hôtelier est confronté à des enjeux importants en terme d'intégration dans les communautés locales où les hôtels sont implantés : préservation des équilibres sociaux, urbanistiques, culturels ou écologiques, promotion d'un tourisme responsable, développement d'un bassin d'emploi et économique de proximité, solidarité, etc.

Accor prend pleinement part à la vie de la communauté et adopte une attitude responsable à travers l'implication de ses collaborateurs, son programme de développement durable mais aussi Solidarity Accor, le fonds de dotation solidaire du Groupe (cf. page 64).

Principaux faits marquants 2013

- En 2013, la Fondation Accor change de statut juridique et devient le fond de dotation Solidarity Accor, structure proche d'une fondation d'entreprise, mais ayant comme capacité supplémentaire de lever des fonds.
- Au Brésil, dans le cadre de la lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants, Accor a mené une initiative avec le ministère du tourisme et l'association ECPAT pour mettre en place un numéro d'urgence en prévision de la Coupe du Monde 2014 et des Jeux Olympiques 2016.
- En Pologne, grâce au partenariat entre Solidarity Accor et l'ONG Nobody's Children autour de l'insertion professionnelle de jeunes défavorisés, Accor a compté parmi les entreprises pilotes accueillant ces jeunes et leur permettant de découvrir ainsi différents métiers, notamment les métiers de l'hôtellerie. En 2013, 20 nouveaux jeunes ont été soutenus.
- Au Mexique, les hôtels Accor travaillent notamment en partenariat avec deux associations nationales : TECHO (soutien à la construction de logements auprès de familles défavorisées) et AMANC (solutions d'hébergement pour les parents d'enfants atteints de cancer). En 2013, plus de 140 actions ont été réalisées dans ce cadre avec le soutien d'environ 450 collaborateurs du Groupe.

Partage d'information

- Sites Internet PLANET 21 et Solidarity Accor, avec des adresses génériques permettant d'interpeller Accor sur tout sujet en lien avec le développement durable (planet21@accor.com) ou la solidarité (solidarity@accor.com).
- Informations développement durable dans le Rapport annuel et le Document de référence ; rapport d'activité (Fondation/Solidarité Accor).
- Documentation technique remise aux autorités locales (permis de construire, dossier sécurité, résultats d'analyses [légionelle, sanitaires…], etc.).

Instances de dialogue

- Dialogue régulier avec les autorités locales (services de police, autorités administratives, services de secours, etc.) des pays dans lesquels Accor est implanté (dans le cadre de projets de développement d'hôtels ou pour la gestion courante, notamment l'obtention des permis d'exploitation).
- Échanges avec les Ambassades pour bénéficier de leur expertise et connaissance des spécificités locales.
- Intervention de collaborateurs dans des projets locaux de solidarité. À ce titre, dialogue constant avec les ONG et associations locales partenaires.

Partenariats

- Collaboration avec les autorités sur des actions locales (*via* Solidarity Accor ou les hôtels).
- Collaboration avec les ONG en fonction de leur expertise sur les sujets traités :
  - *via* Solidarity Accor : signature d'une convention de partenariat dans le cadre de projets portés par les collaborateurs ;
  - au niveau opérationnel, avec les ONG et associations locales de proximité ;
  - au niveau Groupe, avec des partenaires experts et reconnus au niveau international, notamment ECPAT et Pur Projet.

Relations avec les acteurs institutionnels et sectoriels

En tant que leader de l'hôtellerie en Europe, Asie-Pacifique, Afrique & Moyen-Orient et Amérique Latine, Accor peut jouer un rôle de représentation des intérêts du secteur du tourisme et de l'hôtellerie en particulier.

Principaux faits marquants 2013

La participation de Accor dans des regroupements ou des organisations professionnelles internationales (WTTC, ITP, HOTREC, etc.) et nationales (UMIH, GNC, etc.) a pour objectif de partager des informations et de travailler sur des sujets structurants pour le secteur.

- Accor est présent au Comité de pilotage du réseau international sur le handicap, à la demande de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Le Groupe a ainsi participé à la définition des orientations 2014 (cf. page 36) ;
- Accor organise tous les ans un concours pour les étudiants, intitulé « Take off ». En 2013, l'objet du concours portait sur *« Novotel en 2020 : quel redéploiement pour garder les valeurs d'innovation et d'avant-garde de la marque ? »* ;
- Accor réalise régulièrement des études pour appréhender les attentes de ses parties prenantes. En 2013, Pullman a mené, en partenariat avec IPSOS, une étude rendue publique sur la problématique vie privée-vie professionnelle et l'évolution des tendances ;
- Les pages Accor sur le réseau social Facebook comptent 1,3 million de fans.

Partage d'information

- Site institutionnel (accor.com).
- Rapport annuel.
- Plateforme unique de publication des offres d'emploi : accorjobs.com.
- Études de marché et veille concurrentielle.
- Communiqués de presse.

Instances de dialogue

- Partage d'expertise lors de conférences ou séances de groupe de travail, par exemple avec la diffusion de la méthodologie du Groupe en matière de maîtrise des consommations d'eau et d'énergie ou encore dans le cadre du projet d'affichage environnemental en France.
- Membre du *World Travel and Tourism Council*.
- Relation continue avec les pouvoirs publics et les organisations professionnelles et sectorielles (hôtellerie et tourisme).
- Conférences et voyages de presse, rencontres avec les journalistes – équipe dédiée à la relation presse.

Partenariats

- Signature de conventions nationales ou internationales, notamment dans le domaine social.
- *Joint Ventures* (notamment avec le groupe Pierre et Vacances – Center Parcs pour Adagio).
- Accord de partenariat avec certains organismes de formation (écoles hôtelières, de commerce ou universités) pour développer l'attractivité du Groupe auprès d'étudiants susceptibles de rejoindre l'entreprise à travers un stage ou un emploi.

Relations avec la communauté financière

En tant qu'entreprise cotée, Accor entretient des relations régulières, normées et transparentes avec les acteurs de la communauté économique et financière afin d'améliorer leurs perception et notation du Groupe et d'assurer le financement de son développement.

Principaux faits marquants 2013

- Le 27 novembre 2013, le nouveau Président-directeur général Sébastien Bazin a présenté au marché financier la nouvelle stratégie de Accor dans le cadre d'un *Investor Day* : le modèle économique du Groupe est désormais articulé autour de deux pôles : HotelServices (opérateur hôtelier et franchiseur) et HotelInvest (propriétaire et investisseur hôtelier). Dans un souci de transparence et d'égalité de l'information, la même information a été transmise aux différentes parties prenantes du Groupe : investisseurs, analystes financiers, salariés, syndicats, journalistes, partenaires, clients.

Partage d'information

- Publication des résultats financiers semestriels et annuels.
- Publication des chiffres d'affaires trimestriels.
- Document de référence.
- Communiqués de presse.
- Lettres aux actionnaires.

Instances de dialogue

- Présentation des résultats (réunit chaque année près de 200 personnes).
- *Roadshow* investisseurs (plus de 500 meetings par an).
- Assemblée Générale des actionnaires.
- Échanges réguliers avec les analystes financiers *sell side* hors *quiet periods*.
- Réponse aux agences de notation extra-financière *via* des questionnaires.

2.3. DÉMARCHE ET ENGAGEMENTS RSE DE ACCOR

2.3.1. RÈGLES ÉTHIQUES ET PRINCIPES FONDAMENTAUX

Fort des valeurs portées par le Groupe depuis sa création et conscient de sa situation d'acteur économique international majeur, Accor est particulièrement attentif à la responsabilité que lui confère ce statut et se doit d'être exigeant envers lui-même pour maintenir un haut niveau de confiance, tant au niveau de ses collaborateurs, que de ses clients et de l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes.

Ainsi, dans le souci d'œuvrer au respect des principes éthiques les plus contraignants et de réaffirmer son engagement en faveur du développement durable, Accor a constitué en 2013 un groupe de travail composé de ses principales Directions générales et opérationnelles. L'objectif poursuivi étant de renforcer le « Guide éthique du management », initialement diffusé en 2009, pour donner naissance à la « Charte éthique et responsabilité sociétale d'entreprise ».

Les valeurs du Groupe – esprit de conquête ; imagination ; confiance ; respect ; performance – y sont perpétuées. Elles trouvent un prolongement dans les principes de comportement que Accor souhaite promouvoir auprès de ses managers, sous l'impulsion de la nouvelle Direction générale, comme l'exemplarité de leurs actes au quotidien.

La Charte aborde également les engagements et responsabilités que Accor promulgue et souhaite porter dans ses établissements à travers le monde :

- le Groupe se fixe un cadre de référence et rappelle son attachement à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux (Droits de l'homme, conventions de l'OIT, Pacte Mondial, etc.).
- L'éthique dans la conduite des affaires y est réaffirmée, tant en terme de loyauté et respect des personnes, de conformité aux règles du commerce ou de protection des biens et des données.
- Enfin, des engagements précis sont pris vis-à-vis de chaque principale catégorie de parties prenantes : collaborateurs, clients, partenaires financiers et économiques, fournisseurs mais aussi les communautés qui nous accueillent et l'environnement. Les thèmes couvrent les principales attentes exprimées par ces interlocuteurs, comme la diversité, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, la sûreté des installations, la transparence, la protection de l'enfance ou encore la préservation des ressources naturelles.

Actuellement en cours de finalisation, la « Charte éthique et responsabilité sociétale d'entreprise » sera prochainement signée par Sébastien Bazin, Président-directeur général. Dans le courant du premier semestre 2014, celle-ci sera ensuite transmise aux managers Accor et diffusée sur les différents sites Intranet du Groupe. Elle sera également portée à la connaissance du public par une mise en ligne sur le site Internet (accor.com).

Illustration des engagements de Accor sur le volet « Éthique des affaires et corruption »

La « Charte éthique et responsabilité sociétale d'entreprise » du Groupe consacre un chapitre spécifique sur les engagements et la responsabilité de Accor dans la conduite des affaires. Ces engagements portent sur trois volets principaux :

- le respect vis-à-vis des personnes et particulièrement : le refus des discriminations et la promotion de la diversité culturelle ; la vigilance et le refus du travail forcé, du travail des enfants et du travail dissimulé ; la vigilance sur la prostitution et notamment la protection des mineurs ;
- le respect des règles de commerce et particulièrement : le respect des règles de concurrence, la lutte contre la corruption, le blanchiment et la complicité de blanchiment, le lobbying ;
- la protection des biens et des données et particulièrement : la prévention des délits d'initié, conflits d'intérêt, fraudes ou encore la protection des données personnelles.

Accor porte une attention particulière à la lutte contre la corruption et aborde cette problématique sous deux angles complémentaires :

- **lutte contre la corruption d'agent public :** cette pratique – consistant à promettre ou octroyer un avantage à un fonctionnaire ou un élu pour qu'il agisse ou s'abstienne d'agir dans le cadre de ses fonctions – est incriminée dans de nombreux pays d'implantation du Groupe ;

Accor s'engage à ce que dans le cadre de ses contrats ou relations avec l'administration publique, aucune commission ne soit versée, directement ou indirectement, à un agent public ou à un élu ;

- **lutte contre la corruption privée :** cette pratique – qui peut être active (promettre ou octroyer un avantage à une personne privée pour qu'elle agisse en violation des obligations de sa fonction) ou passive (solliciter ou recevoir un avantage pour agir ou s'abstenir d'agir en violation des obligations de sa fonction) – est considérée comme un délit dans de nombreux pays d'implantation du Groupe. Depuis 2005, les actes de corruption privée peuvent faire l'objet de poursuite par la justice française s'ils sont commis dans n'importe quel pays par Accor ou l'une de ses filiales. Accor s'engage à prendre toute mesure pour éviter un quelconque acte de corruption aussi bien dans ses procédures d'achats que dans ses procédures de ventes.

Afin de faciliter la prise en compte de ces principes fondamentaux par ses collaborateurs, la Charte éthique et de responsabilité sociétale donne des exemples concrets de situations auxquelles ces derniers pourraient être confrontés, ainsi que les bonnes réponses à apporter.

Dans le prolongement de la Charte, et compte tenu du nombre important de pays dans lesquels le Groupe exerce son activité, Accor reste vigilant quant au risque de corruption. À cet égard, ce risque est intégré dans la cartographie des risques établie par la Direction des Risques (cf. page 138) et fait l'objet d'un suivi détaillé.

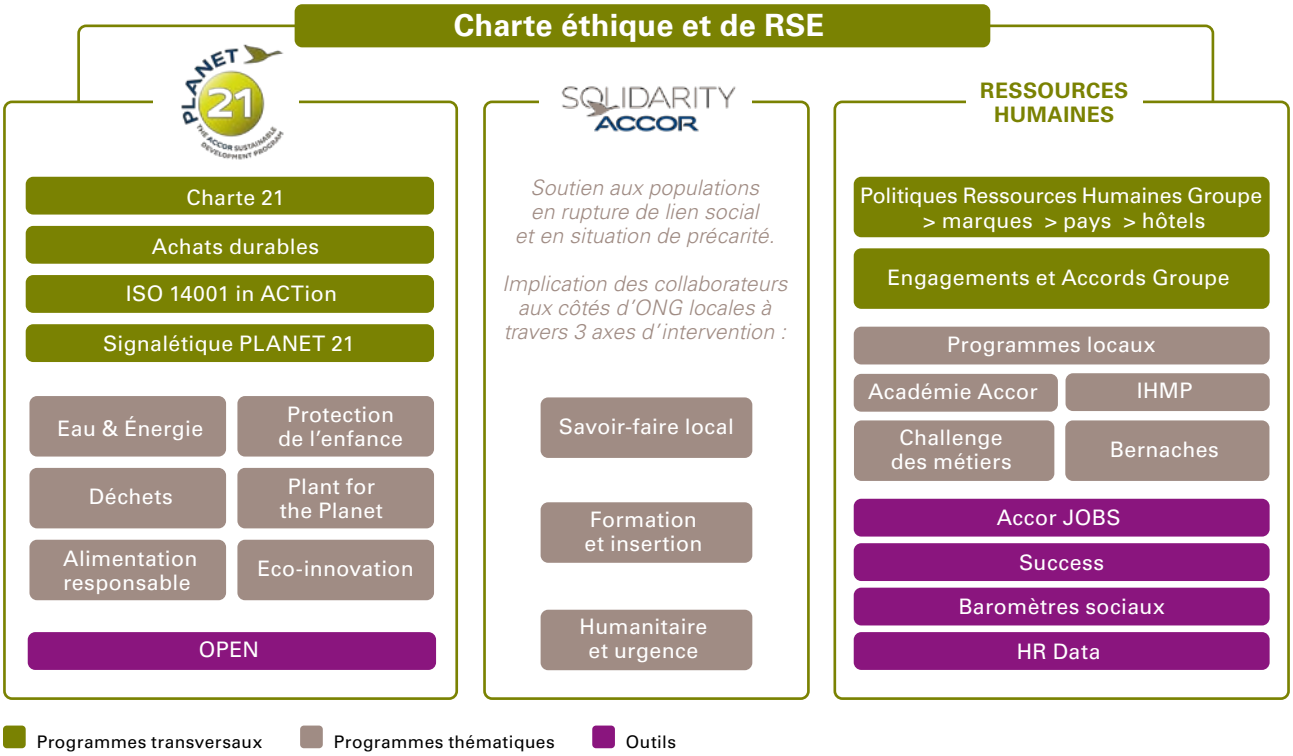
Les Directeurs d'hôtels et l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe promeuvent les valeurs et les engagements de la Charte éthique et de responsabilité sociétale auprès de leurs collaborateurs et sont attentifs à leur mise en œuvre.

En cas d'interrogation sur une situation particulière, chaque collaborateur peut s'adresser à sa hiérarchie directe ou faire remonter l'information aux services des Ressources humaines ou juridiques de son pays.

Au cours de l'exercice 2013, aucun cas de corruption avéré n'a été signalé auprès de la justice par Accor.

2.3.2. LES POLITIQUES RSE

La Charte éthique et de RSE encadre la démarche de responsabilité de Accor constituée de trois volets : le programme de développement durable PLANET 21, la politique de Ressources humaines et Solidarity Accor, le fonds de dotation solidaire du Groupe.



PLANET 21

Lancé en avril 2012, PLANET 21 est un programme de développement durable, fédérateur pour les collaborateurs sous enseigne Accor (près de 170 000) et participatif pour ses clients.

Un engagement concerté avec les parties prenantes

Avec PLANET 21, Accor a réaffirmé son engagement en faveur du développement durable. Ce programme succède à Earth Guest, initiative qui a, entre autres, permis de réduire de 12 % les consommations d'eau et de 5,5 % les consommations d'énergie entre 2006 et 2010. PLANET 21 implique les collaborateurs du Groupe, ses partenaires mais aussi ses clients qui ont été consultés en 2011 dans le cadre de l'étude *Ready to Check In* visant à mieux connaître leurs attentes et préoccupations en matière de développement durable. Cette étude, conjuguée à la mesure de l'empreinte environnementale du Groupe (finalisée en décembre 2011) a contribué à l'élaboration du programme PLANET 21.

Le programme PLANET 21 à horizon 2015 structure la démarche de développement durable de Accor autour de 7 piliers fondamentaux et 21 objectifs (cf. page 39) :

Solidarity Accor

Solidarity Accor est un fonds de dotation solidaire qui a succédé, en septembre 2013, à la Fondation Accor. Cette nouvelle structure juridique offre plus de souplesse pour lever des fonds en faveur d'initiatives solidaires et réaffirme l'ambition du Groupe dans ce domaine : tisser des liens entre les cultures en accompagnant le développement des populations et leur intégration dans leur environnement. Solidarity Accor est entièrement tourné vers les collaborateurs, porteurs des projets du Groupe visant à favoriser l'autonomisation des personnes par le savoir-faire local, la formation et l'insertion, ainsi que l'action humanitaire et d'urgence (cf. page 64).

Politique de Ressources humaines

La réussite de Accor, entreprise de services pleinement dédiée à la satisfaction des clients, repose avant tout sur l'engagement des hommes et des femmes qui animent le Groupe au quotidien. Ces collaborateurs sont au cœur de l'excellence opérationnelle et contribuent à la valeur des marques de Accor. Aussi, la politique de Ressources humaines s'inscrit dans une relation gagnant-gagnant avec les salariés, en privilégiant le développement des compétences, la qualité de vie au travail, la gestion et la fidélisation des talents. Cette culture des Ressources humaines s'illustre aussi par le partage des cinq valeurs fondamentales du Groupe : esprit de conquête, imagination, confiance, respect, performance.

2.3.3. ENGAGEMENTS ET PARTENARIATS EXTERNES

Accor a une responsabilité envers ses collaborateurs, l'environnement et les communautés des 92 pays dans lesquels le Groupe est implanté. Pour y répondre, Accor s'est engagé auprès de différentes instances internationales et a noué des partenariats avec des organismes de référence.

- **Pacte Mondial des Nations Unies :** Accor est signataire depuis 2003 du Pacte Mondial et s'engage à respecter les dix principes qui le composent, notamment sur les sujets relatifs aux droits de l'Homme, aux conditions de travail, à la lutte contre la corruption et à l'environnement.
- **Conventions de l'Organisation Internationale du Travail** *(OIT)* : le Groupe a signé en 1995 un accord international avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation). Cet accord porte sur le respect des conventions 87, 98 et 135 de l'OIT, relatives à la liberté d'association et au respect de la liberté syndicale. Par ailleurs, Accor est membre du réseau international handicap de l'OIT. La participation à ce réseau donne à Accor la possibilité d'organiser un certain nombre d'événements partout dans le monde et de se nourrir des bonnes pratiques des entreprises partenaires de cette initiative.
- **CDP** (ex-*Carbon Disclosure Project*) **:** Accor participe depuis 2006 au CDP, enquête menée pour le compte de 475 investisseurs institutionnels gérant plus de 55 000 milliards de dollars. Cette organisation internationale interroge les grandes entreprises sur l'intégration du changement climatique dans leur stratégie, sur leur approche de la contrainte carbone et sur leurs performances en matière de gaz à effet de serre. Les résultats du groupe Accor sont en augmentation constante depuis 2010 tant sur le *Carbon Disclosure Leadership Index* (qualité et complétude des réponses) que le *Carbon Performance Leadership Index* (scores de performance). Le Groupe a ainsi obtenu en 2013 la note 85B, contre 81B en 2012.
- **ECPAT** *(End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes)* **:** Accor combat l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales dans le cadre du partenariat entretenu depuis 2001 avec ECPAT International, une organisation non gouvernementale internationale composée de 77 organisations implantées dans plus de 70 pays. Entre 2008 et 2013, Accor a été membre du Comité exécutif du « Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme » mis au point par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme. Le Groupe a signé le Code de conduite dans 35 pays à fin 2013 (cf. page 56).
- **Pur Projet :** cette organisation œuvre en faveur de la préservation du climat par la reforestation et la conservation forestière, par l'action des communautés locales. Accor a noué un partenariat avec Pur Projet pour accompagner le développement de son programme Plant for the Planet (cf. page 78).

2.3.4. ACCOR ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UN ENGAGEMENT PIONNIER

Dès 1994, Accor s'est engagé en faveur du développement durable avec la création d'une Direction de l'Environnement. Son engagement a été réaffirmé en 2012 avec le lancement de PLANET 21, la nouvelle stratégie de développement durable du Groupe. En outre, les différentes initiatives lancées dans le domaine des Ressources humaines et de l'action solidaire témoignent de la volonté du Groupe d'être exemplaire dans ses activités.

Évènements Ressources humaines — Évènements Développement durable — Évènements Solidarity Accor

1985	Ressources humaines	Création de l'Académie Accor
1990	Ressources humaines	Création des Bernaches, trophées internes de reconnaissance de la performance
1992	Ressources humaines	Premier campus international de l'Académie Accor – Campus Amérique Latine
1994	Développement durable	Création d'une Direction Environnement du Groupe
1997	Ressources humaines	Création de l'International Hospitality Management Program (IHMP)
1998	Développement durable	Lancement de la charte Environnement de l'hôtelier, qui recommande 15 actions à mener au niveau de chaque hôtel
	Ressources humaines	Lancement de la démarche de management des compétences « Acteurs »/ « Players » pour la marque ibis
2001	Développement durable	Partenariat avec l'association ECPAT, qui lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le monde
	Ressources humaines	Création du reporting social Groupe et création de HR Data, outil de pilotage sur l'intranet du Groupe
2002	Développement durable	Création de la Direction Développement durable du Groupe
	Ressources humaines	Lancement du Challenge des métiers (Accor Professions Challenge) sur la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique
2003	Développement durable	Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies
	Développement durable	Lancement de la charte Achats durables
	Ressources humaines	Création des Arbres d'or, programme de reconnaissance de la performance en termes de qualité, d'engagement sociétal et managérial des hôtels ibis
2004	Développement durable	Ibis engage son réseau dans la certification environnementale ISO 14001
2005	Développement durable	Création de OPEN – Outil de Pilotage Environnemental – sur l'Intranet du Groupe
2006	Développement durable	Lancement du programme Earth Guest, structurant les actions menées en matière de responsabilité sociétale et environnementale autour de huit priorités
2007	Développement durable	Première édition d'Earth Guest Day, journée mondiale des collaborateurs Accor pour le développement durable
	Développement durable	Lancement de « ACT-HIV », programme de Accor en matière de prévention et de sensibilisation contre le VIH/sida
2008	Solidarity Accor	Création de la Fondation Accor pour mener l'engagement solidaire de Accor et de ses collaborateurs avec 3 axes d'intervention (Savoir-faire local, Formation et insertion, Humanitaire et urgence)
	Développement durable	Lancement du programme « Plant for the Planet » de réutilisation des serviettes dans les salles de bain et de soutien à des projets de reforestation
	Ressources humaines	Refonte de l'application Profiles, pour devenir la base de talents et mobilité interne Success
2009	Développement durable	Lancement par Novotel d'un module de formation en e-learning sur le développement durable à destination des collaborateurs
	Ressources humaines	Lancement du CV anonyme sur AccorJobs en France
2010	Développement durable	Obtention par Accor du Tourism for Tomorrow Award 2010
	Ressources humaines	Lancement de la nouvelle politique Ressources humaines Novotel, nommée « Move Up »
2011	Développement durable	Lancement d'Earth Guest Research (devenue PLANET 21 Research), plateforme Accor de connaissances partagées sur le développement durable
	Ressources humaines	Charte Internationale de la Diversité Groupe et son déploiement
	Solidarity Accor	Lancement du dispositif Congé Solidaire qui permet à des collaborateurs français de transmettre leurs compétences en mission humanitaire pendant 15 jours de leurs congés payés
2012	Développement durable	Lancement de PLANET 21, nouvelle stratégie de développement durable de Accor
	Développement durable	Création de reBorn, programme destiné à donner une deuxième vie au mobilier des hôtels Accor
	Ressources humaines	Lancement du réseau de femmes Women At Accor Generation (WAAG)
	Ressources humaines	Ouverture du Challenge des métiers (Accor Professions Challenge) à l'ensemble des continents : première participation de l'Asie et des Amériques
2013	Développement durable	Plus de 3 millions d'arbres financés dans 21 projets de reforestation grâce au programme Plant for the Planet
	Solidarity Accor	Transformation de la Fondation Accor en Solidarity Accor, Fonds de dotation ayant les mêmes engagements mais la capacité supplémentaire de lever des fonds

2.3.5. PRIX ET RECONNAISSANCES

Accor est présent dans différents indices et référentiels reconnus au niveau mondial. Ses actions ont été reconnues par de multiples prix, tant dans le domaine du développement durable que des Ressources humaines.

En reconnaissance de son engagement en matière de développement durable, Accor est présent auprès de quatre indices et référentiels majeurs :

- **Euronext Vigeo 120** (ex-*ASPI*) : conçu par l'agence de notation européenne Vigeo, cet indice regroupe 120 entreprises reconnues pour leurs performances en matière de développement durable ;
- **FTSE4Good :** la série d'indices boursiers éthiques FTSE4Good a été conçue pour mesurer la performance des sociétés qui répondent aux normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociale des entreprises. Elle provient de la même entité que l'indice boursier britannique FTSE. Cette série d'indices est basée sur les profils de notation établis par l'agence londonienne EIRIS, qui compte parmi les principaux fournisseurs de données extra-financières sur le marché de l'investissement socialement responsable en Europe ;
- **Ethibel Sustainability Indexes** *(ESI) :* cet indice donne un aperçu global des prestations financières des entreprises *leader* en matière d'entreprenariat durable. Les critères de cette série d'indices ont été définis par le bureau belge Ethibel en collaboration avec l'agence de notation financière Standard & Poors ;
- **Global Compact « 100 » Stock Index :** rassemble 100 entreprises sélectionnées en fonction de leur engagement envers les dix principes du Pacte Mondial et la performance financière de l'entreprise.

En 2013, Accor est sorti de l'indice DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*) dans lequel le Groupe était présent depuis près de dix ans et a déployé un plan d'actions pour rejoindre à nouveau l'indice en 2014.

Le Groupe a par ailleurs reçu, en 2013, différents prix internationaux :

- Développement durable – PLANET 21 :
  - **Royaume-Uni :** AA Hospitality Awards – prix Eco Group of the Year ;
  - **Brésil :** Caio Prize – The Crocodile Night. Médaille d'or dans la catégorie « Sustainability/Hôtel Management » pour le programme PLANET 21. Médaille d'argent pour le programme « Plant for the Planet » ;
  - **Asie-Pacifique :** Médaille d'or décernée par la « Pacific Asia Travel Association » (PATA) pour le programme Environnemental de Accor.
- Ressources humaines :
  - **récompenses globales de l'engagement du Groupe :** l'agence « Great Place to Work » a placé Accor dans le top 25 (17e) des meilleurs employeurs (en Argentine, en Autriche, au Brésil, au Chili, en Équateur, en Inde, au Mexique, au Pérou, au Portugal et au Royaume-Uni) ;
  - **récompenses des initiatives locales :** en Italie, Accor a été reconnu « Entreprise Solidaire 2013 » pour sa politique de diversité et d'inclusion par A.I.L.E.S., une association locale en faveur de l'intégration sociale et professionnelle des populations désavantagées. Par ailleurs, pour la deuxième année consécutive, le *Management Development Programme* au Royaume-Uni et en Irlande a été nominé aux *Worldwide Hospitality Awards dans la catégorie « People & Talent Management Program »* : 175 futurs managers ont déjà suivi ce programme mis en place depuis 16 ans ; plus de 70 % travaillent à des postes clés et 76 diplômés de ce programme sont Directeurs d'hôtels ou plus.

2.3.6. PLANET 21 : OBJECTIFS ET RÉSULTATS

Tableau récapitulatif

Lancé en 2012, PLANET 21 est le programme d'engagement pris en externe par le groupe Accor.

- Objectif déjà atteint
- Objectif en voie d'être atteint d'ici 2015
- Plan d'actions à renforcer pour atteindre l'objectif à horizon 2015
- Action non encore initiée
- Amélioration
- Stable
- Détérioration

Pilier	Engagement	Objectif 2015	Résultats 2013	Évolution 2013 vs. 2012	Tendance à horizon 2015	Commentaire
Santé	**1. Garantir des intérieurs sains**	**85 %** des hôtels utilisent des produits écolabellisés	**95 %**	↗		Un travail collaboratif avec le principal fournisseur de produits d'entretien a permis de déployer très rapidement à l'échelle du Groupe de nouveaux produits écolabéllisés.
	2. Promouvoir une alimentation responsable	**80 %** des hôtels mettent en avant des plats équilibrés	**96 %**	↗		Le guide pour une alimentation responsable, développé avec des nutritionnistes, est désormais utilisé dans la quasi-totalité des restaurants.
	3. Prévenir les maladies	**95 %** des hôtels organisent des formations de prévention pour le personnel	**65 %**	↗		Suite à une forte baisse en 2012, la mobilisation a été renforcée cette année et se prolongera en 2014.
Nature	**4. Réduire nos consommations d'eau**	**- 15 %** de consommation d'eau entre 2011 et 2015 (filiales et managés)*	**- 5,2 %***	↗		Les actions entreprises pour réduire les consommations d'eau continuent de porter leurs fruits. Elles seront renforcées d'ici 2015, en particulier dans les zones de tensions hydriques.
	5. Développer le recyclage des déchets	**85 %** des hôtels recyclent leurs déchets	**86 %**	↗		Cet objectif, porte sur les déchets jugés les plus caractéristiques des hôtels : cartouches, piles & batteries, tubes & ampoules, papier et carton.
	6. Préserver la biodiversité	**60 %** des hôtels participent au projet de reforestation « Plant for the Planet »	**41 %**	↗		L'accent a été mis en 2013 sur l'ouverture de projets de plantation dans les principaux pays d'implantation de Accor. À partir de 2014, la mobilisation des hôtels sera désormais la priorité.

** Évolution à périmètre comparable 2011-2013.*

Pilier	Engagement	Objectif 2015	Résultats 2013	Évolution 2013 vs. 2012	Tendance à horizon 2015	Commentaire
Carbone	**7. Réduire nos consommations d'énergie**	**-10 %** de consommation d'énergie entre 2011 et 2015 (filiales et managés)*	**+ 0,3 %***			Corrigée des variations climatiques et du taux d'occupation, la tendance est de - 2,9 %. Cela inscrit Accor dans une bonne trajectoire mais des plans d'actions spécifiques seront établis en 2014, notamment dans les zones présentant une moindre maîtrise de leur consommation.
	8. Réduire nos émissions de CO_2	**-10 %** d'émissions de CO_2 entre 2011 et 2015 (filiales et managés)*	**+ 0,6 %***			Avec un levier limité sur le mix énergétique, cet objectif est assez directement relié à la performance énergétique.
	9. Développer les énergies renouvelables	**10 %** des hôtels utilisent des énergies renouvelables	**7 %**			Le développement des énergies renouvelables est en constante augmentation depuis les premiers pilotes en France en 2007.
Innovation	**10. Favoriser l'éco-conception**	**40 %** des hôtels intègrent au moins trois éléments écologiques dans leurs chambres	**35 %**			Cet objectif nécessite la présence d'au moins 3 éléments éco-conçus parmi les suivants : sol, peintures, literie, mobilier, papier, produits d'accueil et linge.
	11. Faire progresser le bâtiment durable	**21** hôtels neufs ou rénovés atteignent une certification de référence en matière de bâtiment durable	**6 hôtels**			5 hôtels ont été certifiés en 2013 (2 BREAAM, 2 DGNB, 1 Green Mark) et plusieurs constructions nouvelles, certifiées, sont en cours.
	12. Introduire des offres et technologies durables	**20 %** des hôtels filiales proposent une offre de séminaires durables	**/**			La définition de l'offre de séminaire durable a été initiée en 2013 et doit être validée en 2014 en complément des initiatives existantes dans les pays.
Local	**13. Protéger l'enfance face aux abus**	**70 %** des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance	**44 %**			Conscient de la marge de progression pour atteindre son objectif d'ici 2015, Accor a renforcé son soutien opérationnel pour l'atteinte de cet objectif en partenariat avec ECPAT.
	14. Développer des filières d'achats responsables	**70 %** des hôtels achètent et mettent en avant des produits issus de leur pays d'implantation	**81 %**			Les hôtels ont adhéré de manière massive à l'achat et à la promotion des produits locaux dans leurs menus.
	15. Préserver les écosystèmes	**100 %** des hôtels bannissent les produits de la mer menacés dans les menus	**89 %**			Les politiques de suppression des espèces menacées sont progressivement déployées de manière à sensibiliser les clients sur leurs choix, parfois liés à des contextes culturels et locaux.

** Évolution à périmètre comparable 2011-2013.*

Pilier	Engagement	Objectif 2015	Résultats 2013	Évolution 2013 vs. 2012	Tendance à horizon 2015	Commentaire
Emploi	**16. Faire progresser nos collaborateurs**	**75 %** des Directeurs d'hôtels sont issus des promotions internes (filiales et managés)	**80 %**	→		Après une forte progression en 2012, la part de Directeurs d'hôtels issus des promotions internes s'est stabilisée en 2013.
	17. Faire de la diversité une richesse	**35 %** des Directeurs d'hôtels sont des femmes (filiales et managés)	**28 %**	↗		La progression amorcée en 2013 sera soutenue par la politique mixité du Groupe qui a vocation à homogénéiser les pratiques locales déployées depuis 2011.
	18. Améliorer la qualité de vie professionnelle	**100 %** des pays organisent des enquêtes d'opinion auprès de leurs collaborateurs une fois tous les 2 ans	**59 pays**	↘		La période de transition puis de réorganisation qu'a connu le Groupe en 2013 a limité la capacité des pays à organiser ces enquêtes.
Dialogue	**19. Conduire nos affaires avec transparence**	Accor est présent dans **6 indices** ou référentiels responsables reconnus au niveau mondial	**4 indices**	→		En 2013, Accor a intégré le nouvel indice du Global Compact, le GC 100. En revanche, le Groupe a quitté l'indice DJSI. Un plan d'actions est en cours pour le réintégrer au plus tôt.
	20. Engager nos hôtels franchisés et managés	**40 %** des hôtels sont certifiés ISO 14001, quel que soit leur mode de gestion (hors segment très économique)	**36 %**	↗		La certification des hôtels du Groupe poursuit sa progression, notamment grâce à la mobilisation des marques ibis et Novotel depuis respectivement 2004 et 2008.
	21. Partager notre démarche avec nos fournisseurs	**100 %** de nos contrats d'achat respectent la Charte Achats 21 de Accor	**68 %**	↗		Les correspondants achats de pays et en central seront mobilisés pour atteindre 80 % d'ici la fin de l'année 2014. En revanche, compte tenu du refus de certains fournisseurs de signer la Charte Achats 21 en raison de l'existence de politiques RSE internes, l'objectif de 100 % ne sera vraisemblablement pas atteignable.

** Évolution à périmètre comparable 2011-2013.*

Charte 21

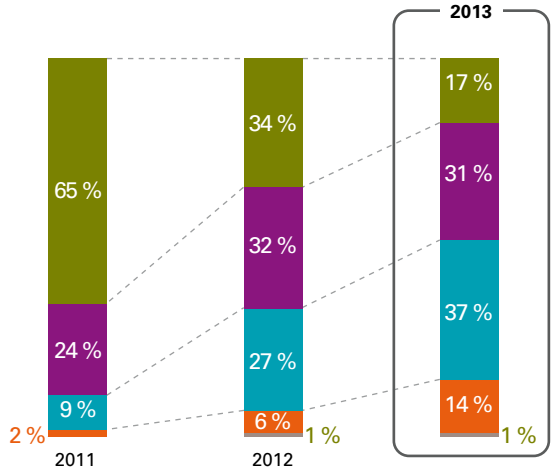
Pour atteindre les objectifs de développement durable fixés par le programme PLANET 21, Accor s'appuie sur la **Charte 21**. Élaborée en 2005 sous le nom de « Charte Environnement de l'hôtelier », elle préconise 65 actions à mettre en œuvre par les établissements pour réduire leur impact sur l'environnement. Suite à une mise à jour en 2011, elle intègre désormais des actions sociétales comme l'organisation de formations pour la santé et le bien-être des collaborateurs, l'achat de produits issus du commerce équitable, etc. Socle commun à tous les hôtels, la Charte 21 est avant tout un outil de pilotage pour l'hôtelier, le pays, la marque et le Groupe dans son ensemble. Elle est structurée en cinq parties :

- **management** (12 actions, par exemple : « Former le personnel aux bons gestes pour l'environnement » ou « Être engagé dans la protection des mineurs contre les abus », etc.) ;
- **énergie** (18 actions, par exemple : « Disposer d'un interrupteur centralisé dans les chambres » ou « Utiliser des chaudières performantes ») ;
- **eau** (12 actions, par exemple : « Équiper douches/robinets avec des régulateurs de débit », « Utiliser une blanchisserie économe en eau ») ;
- **déchets** (13 actions, par exemple « Recycler les piles et batteries de l'hôtel » ou « Recycler les équipements électriques et électroniques », etc.) ;
- et **produits** (10 actions, par exemple « Proposer des plats équilibrés dans le restaurant » ou « Utiliser des matériaux éco-conçus dans les chambres »).

La Charte 21 permet de donner aux hôtels un cadre d'actions pour leur démarche de développement durable, de les aider à progresser et à suivre leurs performances dans le temps. Pour inciter les hôtels à s'appuyer sur la Charte 21, Accor a élaboré un système de niveaux « Bronze », « Argent », « Or » et « Platine » pour accompagner les hôtels dans le déploiement progressif d'actions d'abord basiques puis de plus en plus approfondies. Le système de niveaux est cumulatif : l'hôtel doit d'abord valider un niveau avant de pouvoir accéder au niveau suivant.

Cette **démarche d'accompagnement et d'amélioration continue** montre aujourd'hui des résultats probants en termes de diffusion de bonnes pratiques puisqu'aujourd'hui 83 % des hôtels ont au moins atteint le niveau Bronze. Depuis 2013, la réalité de la mise en œuvre des dix premières actions de la Charte 21 permettant d'atteindre le niveau « Bronze » est auditée par un cabinet externe dans le cadre des audits qualité.

Niveaux de la charte atteints par les hôtels



- Hôtels ayant atteints le niveau Platine
- Hôtels ayant atteints au moins le niveau Or
- Hôtels ayant atteints au moins le niveau Argent
- Hôtels ayant atteints au moins le niveau Bronze
- Hôtels n'ayant pas encore atteints le niveau Bronze

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

2.4. RSE ET GOUVERNANCE

2.4.1. LA RSE DANS LA GOUVERNANCE DU GROUPE

La gouvernance du Groupe est assurée par le Conseil d'administration et le Comité exécutif, tel que détaillé dans la partie Gouvernement d'entreprise (cf. page 145) :

	Comité exécutif	Conseil d'administration
Nombre de membres	9	10
Indépendance	N/A	60 %
Parité	11 % (1 femme)	40 % (4 femmes)
Transparence sur la rémunération	Accor précise publiquement les critères de rémunérations de ses mandataires sociaux, (cf. page 139).	

2.4.2. LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Au sein du Groupe, les principales instances intervenant sur des sujets de RSE s'articulent autour de la Direction du Développement durable, la Direction des Ressources humaines et le fonds de dotation Solidarity Accor.

La **Direction du Développement durable** est en relation permanente à la fois avec les pays et les marques. Les interactions au niveau des pays s'effectuent au travers d'un réseau de 80 correspondants-pays et de comités spécifiques dans certains pays. Au niveau des marques, les échanges s'organisent *via* un réseau de correspondants dédiés et *via* des comités spécifiques pour certaines marques, ou encore lors des Revues de direction ISO 14001 pour les marques ibis et Novotel. Enfin, la Direction du Développement durable travaille conjointement avec les fonctions achats, Ressources humaines, techniques, ou encore études & marketing.

Les interactions entre la Direction du Développement durable, les marques, les pays et les fonctions supports se structurent selon trois grands axes :

- pilotage et communication autour du programme PLANET 21 :
  - déploiement dans les marques et au sein des pôles d'expertise Achats, Technique, RH, etc. ; définition des priorités d'action et des indicateurs ;
  - animation du réseau interne de correspondants ; support opérationnel pour le déploiement des marqueurs, élaboration de guides et référentiels ;
  - gestion des outils et de la remontée d'informations sur les sujets de développement durable ;
  - développement de la visibilité du programme *via* les publications, la communication externe et les relations presse ; outils de communication et de pédagogie sur l'Intranet ;
  - gestion et développement des relations externes avec les partenaires stratégiques ; réponse aux agences de notations ; suivi des initiatives sectorielles et veille concurrentielle ;
  - suivi réglementaire *corporate* et suivi de la veille opérationnelle ;
- support opérationnel dans la gestion des projets PLANET 21 ; coordination et expertise environnementale et sociétale ;
- innovation et perspective *via* le lancement de nouveaux projets et l'analyse des enjeux émergents.

La **Direction générale des Ressources humaines** possède de nombreux relais dans les régions et pays, et dans les hôtels.

Les Directeur(e) s des Ressources humaines des pays sont rattachés à la Direction opérationnelle de leur région. Les Directions des Ressources humaines locales s'attachent à appliquer les politiques du Groupe à leur contexte, à répondre aux enjeux de l'emploi liés à l'activité et à développer les outils *ad hoc*. Ils sont soutenus par les outils déployés au niveau du Groupe, qui assurent la cohérence des pratiques et permettent de bénéficier d'un plus grand impact.

Les interactions entre la Direction générale des Ressources humaines, et les relais régions et pays se structurent autour des axes suivants :

- développement RH : développement de l'attractivité du Groupe et de la fidélisation des collaborateurs ; politique de formation et de ses axes stratégiques ; coordination des Académies ; politiques de développement RH pour les marques.
- gestion des talents et mobilité internationale : politique de mobilité internationale Groupe ; coordination et conseils techniques (marché de rémunération, protection sociale internationale et avantages, veille juridique) ; accompagnement de la mobilité et du développement de carrière des collaborateurs en mobilité à l'international.
- politique sociale : animation des réseaux internationaux de partenaires sociaux ; promotion de la politique sociale et de diversité du Groupe ; suivi des initiatives sectorielles et concurrentielles grâce aux réseaux de professionnels du domaine ; reporting et analyse de la performance sociale.
- rémunération et avantages : politique Groupe en matière de rémunération globale ; analyse de la compétitivité externe et de l'équité interne des rémunérations ; gestion du management de la performance ; conception de plans de rémunération différée ; pilotage des régimes de retraite supplémentaire des dirigeants France et des avantages sociaux à l'international.

Dans la plupart des hôtels du Groupe, une personne est chargée de l'administration des Ressources humaines et du déploiement des politiques du Groupe dans son contexte local.

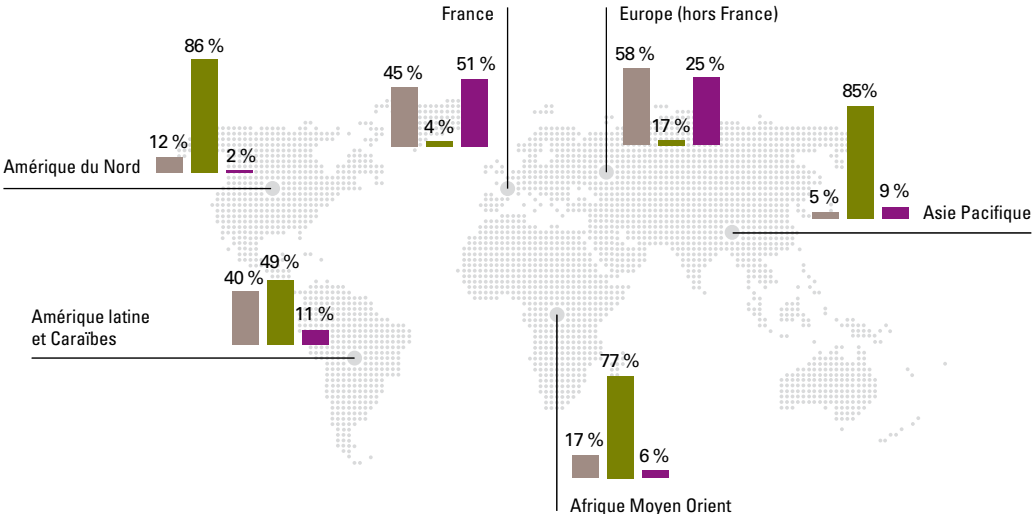
La Direction générale des Ressources humaines travaille conjointement avec notamment les fonctions opérationnelles, juridique, communication, informatiques, développement durable.

La gouvernance de **Solidarity Accor**, le fonds de dotation solidaire du Groupe, s'articule autour de différentes instances, selon les modalités précisées page 64.

2.5. ENGAGEMENTS SOCIAUX

La signature de Accor* – Open new Frontiers in Hospitality – *traduit la volonté du Groupe de délivrer, partout dans le monde et sous toutes ses marques, le meilleur service aux clients. L'engagement et la satisfaction des collaborateurs sont essentiels pour réaliser cette ambition et inventer l'hôtellerie de demain.

Les collaborateurs sous enseigne Accor sont estimés être environ 170 000. Ils sont répartis sur les cinq continents, dans 92 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (48 761 collaborateurs, 28 % de l'effectif sous enseigne), le management (88 031 collaborateurs, 51 %) et la franchise (36 050 collaborateurs estimés, 21 %).



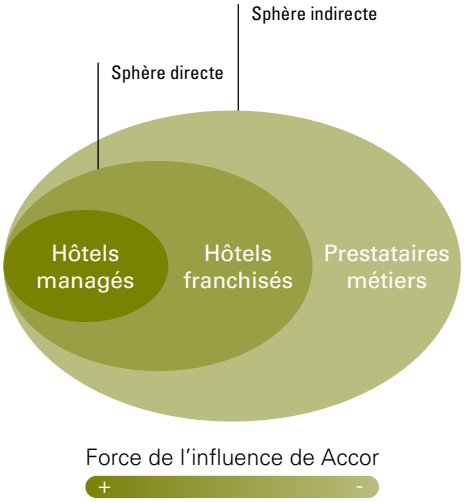
Nombre de collaborateurs en 2013	France	Europe hors de France	Asie Pacifique	Amérique Latine et Caraïbes	Amérique Moyen-Orient	Amérique du Nord	TOTAL
Filiales	15 961	20 375	3 679	5 470	2 981	295	**48 761**
Management	1 526	5 959	58 344	6 696	13 398	2 107	**88 030**
Franchises estimés	18 000	9 000	6 500	1 500	1 000	50	**36 050**
TOTAL	**35 487**	**35 334**	**68 523**	**13 666**	**17 379**	**2 452**	**172 841**

Accor est une entreprise pour laquelle la satisfaction du client a une importance cruciale ; ses clients sont les collaborateurs, les propriétaires des hôtels managés ou franchisés ainsi que le client final de tous les hôtels. Il nous appartient de délivrer les meilleures prestations pour que les intérêts de chacun, dans ce modèle social très spécifique, soient préservés.

2.5.1. LE MODÈLE SOCIAL ACCOR

L'activité de Accor crée et maintient de nombreux emplois dans 92 pays. Toutefois, une part importante de ces employés ne sont pas salariés directement par le Groupe. Ces emplois sont créés par les partenaires économiques : les propriétaires des hôtels managés ou franchisés, ainsi que les prestataires métiers.

Le Groupe, à travers les nombreuses ouvertures d'hôtels, mobilise une main-d'œuvre indirecte de plus en plus importante, notamment dans les pays à fort développement économique.



Les salariés qui entrent dans la sphère d'influence directe sont sous « enseigne Accor ». En lien direct avec le client final, ils sont les ambassadeurs de la marque de l'hôtel et de ses valeurs.

Accor souhaite faire partager ses valeurs et la force de ses engagements en matière sociale dans chacun des pays où le Groupe est présent, ceci tout en respectant les cultures et législations locales.

Cette volonté est soutenue par la Charte éthique et responsabilité sociétale de l'entreprise, qui rayonne sur notre sphère d'emploi directe et indirecte.

Le devoir de vigilance de Accor sur le respect des droits de l'homme implique que le Groupe s'intéresse à la qualité des conditions de travail des salariés indirects.

Fin 2013, 45 % des salariés sous enseigne Accor, dont 3 % estimés en franchise, sont localisés dans des pays ayant un score inférieur à 50 selon l'Indice de perception de la corruption 2013 de l'ONG Transparency International. Ce ratio s'explique par la présence de pays tels que le Brésil, la Chine ou la Thaïlande, forts contributeurs en effectifs au sein du Groupe. Cet indice répartit les notes obtenues de 13 sources d'information selon une graduation de 0 à 100. 100 étant un niveau nul de corruption perçue.

Les relations de confiance que nous entretenons avec nos partenaires économiques, dont les salariés entrent dans notre sphère d'influence directe, nous permettent de partager la culture du Groupe. Cela se traduit concrètement par trois types d'actions :

- **accroître** la capacité de l'Académie Accor à attirer les talents pour diffuser les savoir-faire et les valeurs du Groupe ;
- **dynamiser** la mobilité inter-hôtel, levier incontournable d'une gestion dynamique des carrières et des talents dans un contexte de renouveau du Groupe ;
- **diffuser** les temps forts du Groupe pour porter les valeurs Accor.

La main-d'œuvre extérieure entrant dans la sphère d'influence indirecte se compose du personnel intérimaire et des extras qui renforcent les équipes durant les hausses ponctuelles d'activité ainsi que du personnel de la sous-traitance dans des domaines tels que la blanchisserie, l'entretien des étages et des espaces verts, les centres d'appels…

De nombreuses lois ont pour objet de protéger les personnes en contact avec l'entreprise, qu'il s'agisse de ses clients, de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et de ceux qui sont en relation indirecte avec elle. Accor veille à respecter les lois et les faire respecter, et notamment à exercer un contrôle vigilant vis-à-vis des fournisseurs et prestataires de service qui pourraient avoir des pratiques non conformes à ses engagements en matière de respect des personnes.

Pour partager avec ses fournisseurs référencés ses engagements en matière de RSE, le Groupe a mis en place une Charte Achats (Charte Achats 21) et demande à ses fournisseurs de s'engager à respecter les principes qui y sont énoncés : protection de l'environnement, respect de la personne, lutte contre les discriminations, protection de la santé et de la sécurité, durée et conditions de travail. (pour plus d'information sur les achats durables, cf. page 60).

2.5.2. DES POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ADAPTÉES

Les Ressources humaines constituent l'un des principaux piliers de la performance du Groupe. Pour optimiser cette performance, Accor développe des politiques de gestion des Ressources Humaines adaptées, soutenues par des outils et programmes déployés au niveau du Groupe.

Deux enjeux majeurs guident ces politiques :

1. **Être un employeur et opérateur hôtelier de référence et partager nos valeurs** et nos engagements : dialogue social, valorisation de la diversité, respect des salariés et recherche du bien-être au travail.

La gestion des Ressources humaines est impactée par le modèle social du Groupe. Le déploiement des politiques RH et des outils est adapté aux trois modes de gestion que sont la filiale, le management et la franchise, afin de maîtriser les risques extra-financiers pouvant résulter de pratiques sociales non conformes aux engagements qu'a pris le Groupe auprès des institutions internationales.

Pour le bénéfice des salariés des hôtels managés, les recommandations et politiques du Groupe peuvent être appliquées sous l'impulsion du manager de l'hôtel, dans la mesure où le propriétaire accepte l'impact sur les coûts et la gestion opérationnelle.

Puisque l'influence du Groupe sur l'emploi est faible chez ses franchisés, Accor s'attache à partager ses valeurs et ses engagements dans sa gestion quotidienne et dans sa communication.

Ce partage des valeurs et des engagements est réalisé grâce à trois leviers :

- le Bureau des Franchisés : trois à quatre bureaux se tiennent par an en fonction de la marque, l'objectif étant de présenter et d'acter en bureau les nouveautés dans la marque, le marketing, les process dans le Groupe… ;
- les contacts fréquents et privilégiés qu'entretiennent les Directeurs Opérations Franchises avec les opérateurs franchisés des zones géographiques et des marques dont ils sont les ambassadeurs ;
- l'accès à des contenus dédiés sur l'Intranet du Groupe et aux formations dispensées par l'Académie Accor.

La gestion directe de l'emploi et des relations sociales incombe aux propriétaires des hôtels franchisés et managés. Alors que Accor détient la gestion opérationnelle et des Ressources humaines pour les hôtels en management, il est important de noter que le Groupe ne peut négocier des accords collectifs au nom des propriétaires franchisés, ni influencer directement l'élaboration des contrats de travail et des éléments de rémunération.

2. **Mobiliser nos collaborateurs** pour atteindre l'excellence de service, mettre les compétences individuelles au service de la performance collective.

L'engagement des collaborateurs est une résultante clé de la relation managériale, d'une part, et de l'offre d'une entreprise envers ses salariés en matière de conditions de travail, de formation et de perspectives de carrière, d'autre part.

Accor diffuse son guide éthique et ses principes de management depuis 2009. Alors que les outils fondamentaux à l'accompagnement de la carrière sont diffusés et mis à disposition par le Groupe, il revient aux Directions Ressources humaines locales de s'assurer des bonnes conditions de travail, en adéquation avec le contexte et les législations locales.

Accor, dans le cadre de son contrat de franchise et de management, apporte ses outils dédiés à la performance opérationnelle pour l'exploitation des hôtels. Dans le domaine des Ressources humaines, cette excellence est en particulier partagée par l'offre de formation des Académies Accor, et *via* les programmes de formation des marques.

La mise à disposition d'outils RH permet de conserver la cohérence de la marque employeur Accor : les offres d'emploi à pourvoir dans tous les établissements sous enseigne Accor sont disponibles sur la plateforme commune AccorJobs ; et de faire bénéficier des avantages et de la force d'un grand Groupe (exemple de la carte bienvenue : faire bénéficier aux salariés de réductions dans tous les hôtels Accor).

Thème RH	Périmètre d'influence	Page
Être un employeur de référence		
Le dialogue social	Filiales uniquement	47
La politique de Diversité et d'Égalité des chances	Filiales, Managés Information auprès des Franchisés	48
■ Réseau de femmes *Women At Accor Generation*	Filiales, Managés et Franchisés	48
Mobiliser les collaborateurs		
Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs	Baromètre social interne : Filiales et Managés CLIP : à la disposition des Filiales, Managés et Franchisés	49
Conditions de travail	Filiales, Managés	50
■ La promotion de la santé et du bien-être auprès des communautés	Filiales, Managés et Franchisés	51
Rémunération et avantages	Filiales, Managés	52
Accompagner les collaborateurs dans leur carrière	Filiales et Managés Outils de formation disponibles pour les franchisés	53

2.5.3. ÊTRE UN EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

L'exemplarité du Groupe découle des valeurs originelles diffusées par les fondateurs. Le dialogue social et le respect de la diversité représentent la réponse opérationnelle au besoin de faire travailler ensemble les communautés, au rythme de l'entreprise, et dans le respect des différences et des attentes de chacun.

Le dialogue social

Accor s'attache à entretenir des échanges suivis et constructifs avec les instances représentatives du personnel sur les droits et les avantages des salariés du Groupe, signataire en 1995 d'un accord avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation. Cet accord porte sur le respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail relatives à la liberté d'association et au respect de la liberté syndicale.

La démarche de concertation et de dialogue de Accor est d'autant plus importante dans le contexte de fort développement du Groupe, qui induit des relations avec des parties prenantes plus nombreuses.

La stratégie de développement amène le Groupe à céder des hôtels en filiale à un propriétaire franchisé. Cette mesure n'a *a priori* pas d'impact sur l'emploi, et Accor est vigilant quant au maintien des conditions de travail et les avantages sociaux dont les salariés bénéficiaient. Cette préoccupation s'est notamment illustrée par la signature d'accords collectifs en 2013 en Allemagne, en France et aux Pays-Bas. Ces accords ont vocation à homogénéiser les pratiques et s'assurer d'une transition d'employeur qui ne soit pas au désavantage de l'emploi et des employés.

Parmi les collaborateurs sous enseigne Accor, environ 41 % sont localisés en Europe. L'activité du Groupe étant notamment dépendante de la santé financière des entreprises, la récession économique sur cette zone géographique pourra avoir dans les années à venir un impact sur l'emploi. Accor entame à partir de 2013 une réorganisation de ses forces humaines sur ses sièges locaux dans la zone. Les compétences sont réunies dans des pôles de plus grande ampleur dans des pays choisis. Toutefois, l'impact attendu de ces mesures sur l'emploi reste faible. Cette réorganisation a touché en début 2013 le siège de la holding en France. 117 salariés parmi les salariés permanents en CDI inscrits à l'effectif de Accor SA ont été concernés. Ils ont fait l'objet d'un processus de départs volontaires dans le cadre d'un projet personnel et/ou professionnel. Afin de permettre au personnel de Accor SA d'envisager son devenir, un Espace Information Conseil (EIC) a été mis en place. Cet espace était destiné à apporter un soutien, à donner de l'information et à accompagner les salariés intéressés par une mobilité interne ou un projet de mobilité externe. Par ailleurs, des ateliers de formation à la recherche d'emploi ainsi qu'une ligne d'écoute téléphonique animée par des psychologues a été mise en place.

Au total, en 2013, 8 229 collaborateurs ont quitté le Groupe suite à un licenciement individuel, dont 3 449 salariés des établissements en filiale. De plus, 441 collaborateurs ont quitté le Groupe dans le cadre de réorganisations ou pour motifs économiques, dont 379 salariés issus des filiales.

Le tableau ci-dessous présente les **accords collectifs** signés en 2013, au niveau des pays et pour les effectifs des établissements filiales. Il ne reprend pas les accords signés auparavant et n'est pas exhaustif puisque des accords collectifs peuvent être signés au niveau des entités juridiques (regroupement d'hôtels) et des hôtels.

Pays	Accords collectifs	Effectifs impactés
Allemagne	Accords collectifs concernant les conditions de transfert des contrats de travail lors de la cession d'hôtels vers la franchise	5 994
	Formation et impact sur les conditions de travail des nouveaux logiciels déployés par le Groupe	
	Réglementation sur la mise en place de caméras de surveillance dans les zones publiques des hôtels	
France	Accord intergénérationnel SMI (siège France)	960
	Accord intergénérationnel Accor SA (siège holding)	1 078
	Accords collectifs concernant les conditions de transfert des contrats de travail lors de la cession d'hôtels vers la franchise	13 832
Hongrie	Nouvel accord collectif négocié en 2013, applicable à partir du 1er janvier 2014	887
Pays-Bas	Accords collectifs concernant les conditions de transfert des contrats de travail lors de la cession d'hôtels vers la franchise	1 548

Instances de dialogue

Le **Comité européen** est co-présidé par le Président-directeur-général et par un représentant de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA). Il se réunit au moins une fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational. Les séances plénières se déroulent à Genève, dans les locaux du Bureau International du Travail. Le Bureau du Comité européen assure une permanence du circuit d'information et prépare la réunion annuelle du Comité européen. Cette instance peut notamment être convoquée en séance extraordinaire pour échanger sur les mesures envisagées par le Groupe.

En France, le Comité de Groupe est un organe de dialogue et d'information économique avec les partenaires sociaux du Groupe. Il a été institué par protocole d'accord du 12 octobre 1984. Ce Comité de Groupe comprend 24 représentants du personnel désignés parmi

les 76 Comités d'entreprise ou d'établissement des filiales en France. Présidé par le Président-directeur-général ou son représentant, ce Comité se réunit deux fois par an.

Le dialogue social est également encouragé au cours des réunions du Conseil social, instance de concertation qui assure de façon informelle la permanence de la relation avec les organisations syndicales. Dans ces réunions sont prises en compte les problématiques importantes ainsi que certains dossiers stratégiques.

La politique de diversité et d'égalité des chances

Promouvoir la diversité est pour le Groupe un levier de performance et d'innovation, et un rouage essentiel de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité de traitement dans l'entreprise. Le Groupe a structuré ses engagements en matière de diversité dès 2008, et de nombreuses réalisations sont depuis venues soutenir et porter ces engagements.

Politique diversité

Le Groupe reconnaît les différences de chacun de ses collaborateurs et place les compétences individuelles au cœur de la performance collective. Cette ambition se structure autour d'engagements formalisés et de priorités fixées à l'horizon 2015 :

- **diversité des origines ;**
- **égalité professionnelle femme/homme ;**
- **handicap ;**
- **diversité des âges.**

Quatre enjeux sous-tendent nos actions :

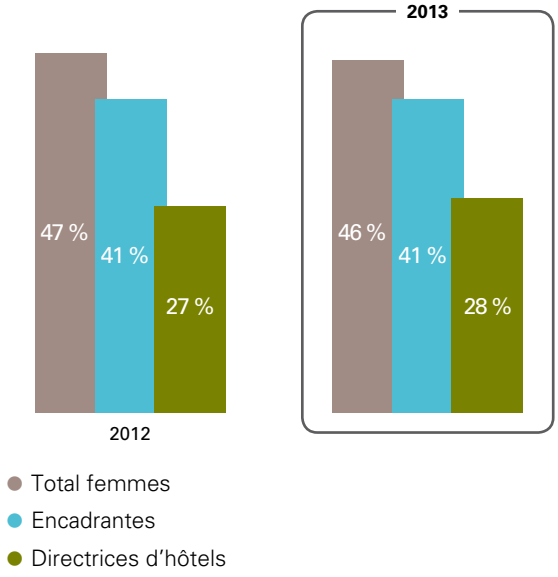
- **la responsabilité sociale :** Accor, en tant qu'employeur équitable et durable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lesquelles il se déploie ;
- **l'attractivité d'employeur :** Accor est une entreprise qui respecte ses salariés et adresse une image positive à l'externe ;
- **le dynamisme commercial :** Accor, en faisant de la diversité une priorité, répond aux attentes de ses clients pour concevoir des solutions adaptées ;
- **la performance opérationnelle :** l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail, un collaborateur épanoui étant un collaborateur performant.

L'engagement du Groupe pour la diversité et contre la discrimination est formalisé à travers la Charte internationale de la diversité Groupe, qui a été déployée en 2011, et a été traduite en 15 langues. Elle est le socle de la politique diversité et repose sur sept engagements :

- **donner à chacun sa chance** de réussir en prenant en compte ses compétences lors de toutes les étapes de sa vie professionnelle ;
- **lutter contre toute forme de discrimination** liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle… ;
- **élaborer un diagnostic diversité** dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **proposer à chaque manager une formation** ou une sensibilisation interne sur le thème de la diversité en fonction des réalités locales et à partir des outils de formation à disposition ;
- **communiquer notre politique** à l'ensemble de nos salariés, ainsi que nos partenaires ;
- **être des ambassadeurs de la diversité** auprès de nos clients et de nos partenaires (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs, etc.) dans un souci d'éthique partagée ;
- **rendre compte une fois par an auprès du Comité exécutif**, des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

Accor a fixé un objectif de 35 % de femmes Directrices d'hôtels d'ici à 2015. L'objectif est à terme d'obtenir la parité sur cette fonction clé pour le Groupe. Entre 2012 et 2013, le taux de femmes Directrices d'hôtel a augmenté d'un point.

Répartition des femmes par type de poste



L'engagement de Accor en faveur de la présence accrue de femmes dans son organisation s'illustre également par le lancement en décembre 2012, du réseau international de femmes : *Women at Accor Generation*. Le réseau est ouvert aussi bien aux femmes qu'aux hommes sous enseigne d'une marque Accor et se décline au travers de huit réseaux dans le monde. Le réseau de femmes a pour ambition de lutter contre les stéréotypes et l'autocensure des femmes ; son action s'appuie sur le *mentoring* des femmes, le partage d'expériences et le travail en réseaux.

Dans le monde, Accor emploie 1 265 personnes en situation de handicap dans ses établissements filiales et managés en 2013, ce qui représente 1 % des collaborateurs. À l'international, il est parfois difficile de comptabiliser les collaborateurs en situation de handicap. Accor considère que le nombre réél de personnes en situation de handicap est aujourd'hui sous-estimé.

En France, la Mission d'Intégration des Personnes Handicapées fait partie intégrante du plan d'actions diversité. Elle s'inscrit dans le cadre du renouvellement de l'accord Groupe (2012-2014) sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. En 2013, 25 collaborateurs ont pu être maintenus dans l'emploi et 31 recrutements, principalement en CDI, ont concerné des personnes en situation de handicap. Cela représente 2 % des recrutements en CDI sur l'année 2013 en France (filiales). Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap en France est de 4,96 % en 2013, contre 4,15 % en 2012.

Outils de l'égalité des chances

Accor dispose de deux leviers principaux pour garantir l'égalité des chances et lutter contre les stéréotypes : la formation et la démonstration des bonnes pratiques mises en œuvre dans le Groupe.

Le programme de *e-learning* « Management de la diversité », développé initialement en France, a été adapté à la législation européenne, traduit en anglais, et déployé en Europe en 2013.

Le site diversité Groupe, créé en janvier 2011 détaille, sur l'Intranet du Groupe, les bonnes pratiques et met à disposition des documents à portée internationale tels que la Charte internationale de la Diversité Groupe et des documents ressources (Directives européennes en matière de non-discrimination et diversité ; guide du recrutement en six langues…).

Le guide des recruteurs et des managers est disponible depuis 2013 sur l'Intraccor Diversité en version anglaise, allemande, portugaise et française.

Le CV anonyme, mis en place en France sur l'application AccorJobs en 2010 garantit l'égalité de traitement dans l'accès aux processus de recrutement. Le CV anonyme a vocation à éviter d'éventuelles discriminations, même inconscientes, liées à l'âge du candidat, à son sexe ou à son origine.

Pour faire face aux discriminations, des plans d'alerte sont mis en place localement, permettant aux victimes d'identifier la personne à qui s'adresser en cas de nécessité.

2.5.4. MOBILISER LES COLLABORATEURS

La qualité du service et la satisfaction du client constituent le cœur du métier et de l'activité du Groupe ; les collaborateurs, leur énergie, leurs compétences, sont au cœur de cette création de valeur. Afin de veiller à l'engagement des collaborateurs, Accor s'efforce de leur proposer des conditions de travail motivantes et des opportunités de carrières intéressantes.

Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs

Accor met à disposition des managers deux outils d'évaluation de l'engagement, du bien-être et du climat social : baromètre social interne et l'enquête CLIP (Climat Local et Initiative Personnelle). Ces deux outils sont centraux dans la démarche managériale du Groupe et permettent de dresser des plans d'action.

Baromètre social interne

Le Groupe mène, tous les deux ans, auprès de ses hôtels filiales et managés, des enquêtes d'opinion pour mesurer la satisfaction des collaborateurs, recenser les besoins, les préoccupations, et les attentes des salariés, mesurer le climat social et l'engagement et mettre en œuvre des actions d'amélioration. Ces enquêtes, réalisées à l'initiative des Directions RH pays, tiennent compte des diversités locales, mais reposent sur un cœur de questions défini au niveau du Groupe. Les résultats de ces études sont restitués auprès de toute la chaîne de responsabilité hôtelière et des sièges. En 2012-2013, 80 837 collaborateurs issus des établissements filiales et managés du Groupe dans 59 pays ont répondu à des enquêtes d'opinion internes, représentant un taux de participation de 88 %.

Réponses positives : « d'accord » et « tout à fait d'accord » aux principaux leviers de satisfaction identifiés par le Groupe dans les sièges et hôtels Filiales et Managés

	Taux de réponses positives			
	Total		Dont tout à fait d'accord	
	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
Je suis fier(ère) de travailler chez Accor	89 %	91 %	42 %	43 %
Mon travail me permet de développer mes compétences	88 %	90 %	37 %	39 %
Je bénéficie de bonnes conditions de travail	81 %	84 %	30 %	32 %

Climat Local et Initiative Personnelle (CLIP)

Cet outil dédié à tous les managers, quel que soit le mode de management de l'hôtel, leur permet de mesurer la qualité de l'environnement de travail et l'implication des équipes. CLIP se décline en 8 thèmes, dont : sens et intérêt du travail, circulation de l'information, initiative individuelle, respect et reconnaissance, etc.

Chaque membre de l'équipe répond à son questionnaire individuel de façon confidentielle. CLIP est disponible en 11 langues, en version papier ou électronique, sur le site Intranet du Groupe, pour les managers, quel que soit le mode de gestion de l'établissement.

Les critères objectifs de l'engagement qui sont observés de manière générale sont le taux de démission et l'absentéisme.

Or, il convient de considérer ces indicateurs avec une grande prudence, car ils sont impactés par : la **culture locale**, la **protection sociale** et de **l'emploi** en place dans le pays ou l'établissement, et les **critères liés à l'emploi** comme la pénibilité ou des difficultés de transport pour rejoindre le lieu de travail.

Notre secteur d'activité implique de nombreuses contraintes, notamment sur l'équilibre des temps de vie, dont nous cherchons à réduire les impacts (voir chapitre suivant). Toutefois, nous souffrons d'un taux de démission important, que nous attribuons à de multiples facteurs, dont le contexte économique local. Les pays bénéficiant d'un fort développement économique témoignent en effet d'un taux de turnover plus important. Des effets significatifs de localisation de l'hôtel, d'une part, et de durée d'implantation de

l'hôtel, d'autre part, peuvent ainsi être observés. En 2013, 37 491 salariés ont démissionné. Ils représentent 61 % des départs du Groupe en 2013 et représentaient 60 % en 2012.

L'absentéisme est un indicateur à manipuler avec beaucoup de prudence dans le Groupe, notamment car Accor a révisé les définitions des critères d'inclusion en 2013. La comparaison des indicateurs entre 2012 et 2013 est ainsi fortement compromise. En 2013, les absences pour raisons médicales moyennes par salarié et par an sont de 6,5 jours. Les absences « non autorisées » (définition dans le chapitre 2.9.) s'élèvent à 1,1 jour en moyenne par salarié et par an.

Conditions de travail

La responsabilité d'employeur du Groupe implique de mettre en place les conditions de travail optimales à la santé et à la sécurité, au bien-être et à la performance des équipes. L'environnement de travail doit s'adapter aux fonctions, aux personnes et aux ambitions du Groupe en matière de productivité.

L'amélioration des conditions de travail prend plusieurs formes principales :

- lutter contre les accidents, les maladies induites par les gestes répétés, et autres troubles liés à l'activité salariée grâce à l'identification des risques et la mise en œuvre des formations *ad hoc* ;
- limiter les effets de notre activité et de nos horaires atypiques sur la vie privée et renforcer ainsi l'attractivité du Groupe et l'engagement des salariés.

Organisation du temps de travail

La particularité du secteur hôtelier, avec une grande amplitude d'ouverture des établissements, induit des horaires variables pour les collaborateurs qui peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends. Compte tenu de cette spécificité, Accor a déployé différentes actions pour favoriser le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ceci afin de mieux répondre aux attentes liées à la culture et aux besoins des collaborateurs dans les différents pays où le Groupe est présent.

Ces actions se situent notamment dans le cadre des engagements formels qu'a pris le Groupe dans la Charte éthique (qui sera redéployée courant 2014), veillant à : **respecter les grandes étapes de la vie,** minimiser les situations d'inconnu sur l'emploi du temps à court terme pour **réduire les impacts du travail à horaires atypiques,** et apporter, lorsque les contraintes du poste le permettent, une réponse concrète aux collaborateurs qui rencontrent des **difficultés de transport.**

À fin 2013, 11,4 % des collaborateurs Accor des sièges ainsi que des hôtels filiales et managés travaillent à temps partiel. Ils étaient 12,4 % en 2012.

La durée collective du travail dans l'hôtellerie est, en France, fixée à 39 heures hebdomadaire (excepté pour les cadres, au forfait jour). Conformément aux dispositions de l'avenant N° 2 à la convention collective des Hôtels, Cafés, Restaurants, les heures travaillées entre la 36e et la 39e heure sont majorées de 10 %. Dans les hôtels filiales, les heures supplémentaires effectuées entre la 36e et la 39e heure sont rémunérées au taux normal, tandis que la majoration de 10 % est reversée sous forme de repos compensateur. Dans les sièges Accor et dans les hôtels, les cadres sont pour la plupart sous convention de forfait (218 jours).

Dans le reste du monde, le temps de travail respecte la législation ou les conventions collectives de chacun des pays. Les heures supplémentaires peuvent être payées avec majoration ou récupérées selon la législation et l'accord ou la convention applicable dans l'établissement, et selon les dispositions contractuelles de chaque salarié.

Comme pour la majorité des fondamentaux de la gestion des Ressources humaines, les conditions de travail sont gérées au niveau local, en cohérence avec le contexte culturel, les accords collectifs applicables et la législation du travail du pays. Par exemple, le programme « Life, Health & Wealth » engagé aux États-Unis qui propose aux salariés des outils et informations utiles pour une meilleure qualité de vie et santé, en lien avec une protection sociale et de prévoyance de qualité.

La lutte contre les risques liés au travail

Le secteur hôtelier n'est pas très exposé à des risques en matière de santé. Toutefois, les incidents quotidiens et la perspective de développer des troubles musculo-squelettiques sur le long terme en raison de gestes répétés sont pris en considération par le management.

Accor déploie dans différents pays où il est présent des Comités d'hygiène et de sécurité qui respectent les lois locales prévoyant une évaluation des risques induits par hôtel, par département, ou par poste.

Cette évaluation peut porter sur les **risques potentiels à court et long terme** :

Court terme — **Long terme**

- Manipulation d'éléments tranchants en cuisine et technique
- Polissage des verres en restauration
- Chutes en cuisine et technique
- Risque chimique pour le personnel de blanchisserie
- Soudure au service technique...

- Risques psychosociaux...

- Troubles musculo-squelletiques

Risques liés aux infrastructures

En 2013, dans les établissements filiales et managés, le taux de fréquence des accidents du travail est stable, avec 13,5, contre 13,5 en 2012 et 14,5 en 2011.

À fin 2013, Accor ne dispose pas d'une remontée quantifiée sur le nombre de jours d'absence pour accidents du travail. L'indicateur reporté sur les absences pour raisons médicales inclut les accidents de travail. Nous prévoyons en 2014 de les distinguer afin de pouvoir être en mesure de calculer le taux de gravité. Cependant, cette mise à niveau nécessite un travail important de la part des Directions RH locales pour développer une catégorie spécifique dans le système de paie.

En 2013, Accor a déploré huit décès de collaborateurs faisant suite à un accident sur le lieu de travail ou de trajet. Un décès a eu lieu dans un hôtel suite à une crise cardiaque en Indonésie, deux décès ont eu lieu sur le lieu de travail des suites de maladie ou d'accident non lié à l'activité professionnelle en Chine, et cinq décès sont les conséquences d'accidents du trajet en Égypte (trois) et en Thaïlande (deux).

Des conseils sécuritaires et sanitaires sont mis à la disposition des collaborateurs, et notamment des missionnaires et expatriés, et régulièrement mis à jour sur le site Intranet de la Direction de la Gestion des risques.

Par ailleurs, un guide « Conseils pour la protection des voyageurs d'affaires » donnant toutes les recommandations nécessaires pour l'organisation des déplacements à l'étranger est à la disposition des collaborateurs en versions française et anglaise.

Lutte contre les troubles musculo-squelettiques

De nombreuses formations « gestes et postures » sont mises à disposition par les Académies Accor partout dans le monde, pour lutter contre les troubles musculo-squelettiques. Ces formations, souvent réalisées à la prise de fonction, sont adaptées pour les cuisines, le technique et l'hébergement (personnel d'étage).

Des mesures préventives sont prises, comme en France où un système de lève lit hydraulique Levly® a été mis en place pour améliorer les conditions de travail des femmes et valets de chambre. Rehaussés à hauteur de la taille, ces lits ergonomiques limitent les risques de lésions des articulations. Depuis 2007, 9 784 Levly® ont été subventionnés par la Mission Intégration des Personnes Handicapées (MIPH), dont 844 nouveaux Levly® installés courant 2013. Dans le Groupe, cette initiative est relayée par des pays tels que le Royaume-Uni, la Belgique, la Bulgarie, le Ghana, les Pays-Bas et la Pologne.

À fin 2013, Accor ne dispose pas d'indicateurs quantitatifs sur les maladies professionnelles. La remontée de cet indicateur fait partie des projets 2014 du Groupe. La définition d'une maladie professionnelle, telle que comprise dans la loi française, est difficilement applicable aux pays qui ne disposent pas, dans leur code du travail, d'une telle reconnaissance des risques à long terme induits par le travail. Plus encore que mettre à jour notre système de remontée et de former nos relais pays à cette définition, la mise en place d'un suivi fiable dans les hôtels et les sièges pays va s'avérer complexe. En effet, comment suivre une maladie professionnelle que ni les médecins, ni les pouvoirs publics ne reconnaissent…

Prévention des risques psychosociaux

Différents dispositifs sont mis en place pour prévenir les risques psychosociaux : formations, lignes d'écoute et d'alerte définies localement, accords collectifs pour cadrer les actions…

Des formations sur le stress au travail sont mises à disposition des salariés, et régulièrement suivies. En France, en 2013, 314 collaborateurs (669 en 2012) ont suivi les formations « Prévenir et gérer le stress au travail », « Les cinq outils de la gestion du stress » et « Comprendre le stress et gagner en sérénité ».

Le groupe Accor se mobilise pour lutter contre toutes formes de harcèlement, moral ou sexuel. Pour les plaintes concernant le personnel, les incidents doivent être reportés à un manager senior ou au Directeur/responsable des Ressources humaines. Une procédure différente est mise en place si le harcèlement provient d'un client. Les lignes d'écoute existent notamment au Brésil, en France, en Inde et en Nouvelle-Zélande/Fidji.

Suite à l'accord signé en 2010 en France par le siège Accor SA sur les risques psychosociaux au travail, un Comité de pilotage (Comité Santé Vie au Travail) a été mis en place avec pour mission d'établir les plans d'action pour réduire le stress. En 2013, six conférences à destination des managers sur Accor SA ont été organisées pour les informer et les sensibiliser aux risques psychosociaux. En 2011, l'hôtellerie France a signé un accord sur les risques psychosociaux avec les partenaires sociaux. Cet accord de méthode porte sur la prévention de ces risques *via* la sensibilisation des acteurs.

La promotion de la santé et du bien-être auprès des communautés

Les enjeux de santé et de bien-être au travail sont de garantir la sécurité des outils et des infrastructures de travail (partie sociétale page 55) et de promouvoir la santé dans tous ses aspects, privés et professionnels.

La campagne Life Quality Calendar, lancée en 2013 au Brésil, a pour objectif d'informer les collaborateurs sur les maladies les plus dangereuses et plus avant de prévenir leur apparition. La campagne a été renforcée par l'intervention de spécialistes durant des événements spécifiques (Semaine de la prévention des accidents au travail par exemple).

Le programme PLANET 21

Les hôtels filiales, managés et franchisés sont incités à mettre en place des sessions de sensibilisation et de formation auprès des collaborateurs principalement sur les sujets suivants : prévention du VIH, prévention des maladies chroniques (diabète, cancers, maladies cardio-vasculaires), sensibilisation à la nutrition et à l'alimentation équilibrée, prévention des risques psychosociaux (stress…) et premiers secours. L'objectif est de veiller à ce que l'approche soit adaptée aux enjeux de santé pertinents et spécifiques aux pays/régions. En 2013, 65 % des hôtels ont organisé des formations pour le bien-être et la santé des collaborateurs.

Depuis 2002, Accor est engagé dans une politique de lutte contre les épidémies, en particulier le VIH et le paludisme. Cette politique repose sur la protection des collaborateurs du Groupe et la sensibilisation des clients. L'action auprès des collaborateurs est structurée par ACT-HIV. Lancée en 2007, cette démarche propose un plan d'actions en six étapes à l'attention des Directeurs d'hôtels. ACT-HIV intègre les trois principes fondamentaux de l'engagement Accor : la confidentialité, la non-discrimination et l'accès aux soins. Fin 2013, plus de 20 700 collaborateurs ont pu assister à des séances de sensibilisation et de formation et 753 hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs.

Rémunération et avantages

Accor a défini une politique de rémunération mondiale qui se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays.

Elle repose sur quatre principes :

- appliquer des rémunérations compétitives par rapport aux marchés et pays concernés ;
- permettre aux salariés de bénéficier d'une rémunération équitable ;
- favoriser l'épargne salariale et l'actionnariat salarié ;
- renforcer la protection sociale.

Accor veille à ce qu'aucun critère lié à l'âge, au sexe, à la nationalité ou tout autre critère d'ordre personnel ne soit pris en compte pour décider des éléments faisant partie de la politique de rémunération du Groupe. Le Groupe s'attache à proposer à l'ensemble de ses collaborateurs une politique de rémunération en ligne avec les **pratiques du marché,** qui sont recueillies, vérifiées et analysées. Pour s'en assurer, le Groupe s'est doté d'une cartographie mondiale des postes par filière de métiers (Hay). Des cartographies locales par poste sont également réalisées.

Pour le personnel d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable incitative. Cette dernière reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs, ainsi que leur contribution à la réussite du Groupe.

Tous les salaires de base sont revus chaque année, sur une base individuelle pour les salariés encadrants, et sur une base collective, pour les salariés non-encadrants. La base collective **d'évolution salariale** est définie localement, en fonction de l'inflation, des pratiques marchés et des résultats annuels. En 2013, les outils de reporting et d'analyse à la disposition du Groupe ne permettent pas de communiquer le pourcentage d'évolution des salaires au niveau du Groupe.

Le montant des coûts de personnel pour les sièges et hôtels filiales du Groupe est détaillé note 4 page 212.

Protection sociale internationale

La protection sociale internationale répond à deux enjeux essentiels pour Accor : assurer une **meilleure protection** aux collaborateurs dans les pays où les organismes publics ne prennent pas ou peu en charge ces problématiques, et faire de cet avantage un **élément de différenciation** du Groupe et de fidélisation de ses salariés.

Ainsi, Accor a mis en place des garanties liées à la prise en charge des frais de santé (soins courants, hospitalisation, maternité, optique…) et/ou à la prévoyance dans certains pays du Groupe, au bénéfice de ses salariés dans les établissements filiales. **En France,** un nouvel accord de Prévoyance et Frais de santé est entré en vigueur le 1er janvier 2013. Un premier bilan de ce nouvel accord sera réalisé début 2014.

Dans certains pays, avec l'accord des propriétaires investisseurs, les garanties de prise en charge de la santé ont pu être étendues aux collaborateurs des hôtels managés par Accor. C'est notamment le cas en **Afrique Subsaharienne,** où Accor a mis en place un dispositif sur 19 hôtels, dont 10 en contrat de management. Les salariés de ces hôtels ainsi que leur famille bénéficient d'une mutuelle lorsque la législation locale ne prévoit pas de protection sociale. Elle couvre à 80 % les frais de médicaments, de soins médicaux et d'hospitalisation. En complément, un médecin du travail et une infirmière sont présents dans la plupart des hôtels impliqués, à temps partiel ou complet, pour sensibiliser aux maladies, réaliser des diagnostics et délivrer des soins infirmiers auprès des salariés et de leur famille.

Retraite

Le Comité retraites Groupe, mis en place en 2007, a poursuivi ses travaux en 2013. Lieu d'échange et de pilotage collégial, cet organe interne est composé de représentants des fonctions Ressources humaines, Consolidation Groupe, Trésorerie et Financements, Secrétariat général ainsi que de l'actuaire-conseil du Groupe.

Intéressement collectif

Afin de refléter au mieux les réalités économiques de chaque entité, des accords d'intéressement collectif sont conclus au niveau des sociétés filiales ou des établissements. Ils sont liés à la performance et à l'atteinte de résultats collectifs.

En 2013, près de 10,2 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2012 à 13 865 salariés, ce qui représente un montant moyen de 740 euros par personne.

À plusieurs reprises depuis 1999, Accor a proposé à ses collaborateurs en France et à l'international de souscrire des actions Accor à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. Ainsi, 10 122 salariés sont actionnaires du Groupe au 31 décembre 2013, détenant 0,62 % du capital (détail page 323).

Épargne salariale en France

Chaque année depuis 1985, les salariés de Accor en France ont accès à un **Plan d'Épargne Entreprise Groupe** (PEEG). Ce PEEG permet aux salariés d'investir dans différents Fonds Communs de Placement en bénéficiant d'un abondement versé par Accor. En 2013, 7 229 salariés ont investi dans le **Plan d'Épargne Retraite** Collectif (PERCO) et ainsi pu se constituer un complément de revenu disponible pour leur retraite. Les salariés bénéficient également de la **participation aux résultats de l'entreprise** dans le cadre d'un accord de Groupe incluant 84 sociétés pour l'exercice 2012. Le montant de la participation 2012 versé en 2013 était de 7,8 millions d'euros nets et a bénéficié à 21 147 employés, soit un montant moyen net de 369 euros par personne.

Outils d'information à disposition des salariés

Les Directeurs, managers et responsables Ressources humaines sont informés de la politique de bonus et des principes de revue des rémunérations en lien avec la conjoncture économique de chaque pays.

Les éléments de rémunération constituant le package final sont définis dans le contrat de travail au moment de l'embauche ou de mobilité : salaire de base et éventuels autres avantages dont ils sont bénéficiaires, avantage véhicule par exemple. En parallèle, les objectifs individuels et collectifs appliqués à la nouvelle année sont définis dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et rédigés dans une lettre remise au collaborateur.

Des informations spécifiques peuvent être apportées tout au long de l'année si le collaborateur bénéfice d'avantages annexes à sa rémunération : plan de stock-option, régime de retraite supplémentaire, régime de prévoyance et de frais de santé…

Accompagner les collaborateurs dans leur carrière

Accor est une entreprise où l'ascenseur social est une réalité tangible. Les managers du Groupe sont animés d'une même conviction : la qualité de service et la satisfaction des clients dépendent essentiellement des compétences des collaborateurs. Aussi, la formation, le développement des compétences et la promotion interne sont au cœur de la politique Ressources humaines de Accor.

Chaque collaborateur est l'ambassadeur du Groupe auprès des clients. Il doit donc être bien intégré dans son équipe, disposer des informations utiles à sa vie professionnelle, mais aussi connaître le Groupe, ses valeurs et son histoire. En 2013, Accor a recruté 62 490 nouveaux collaborateurs, dont 58 % en Asie Pacifique et en Amérique Latine. Pour intégrer les nouveaux collaborateurs, Accor dispose d'un outil d'*e-learning* « Bienvenue chez Accor », associé à des modules propres à chaque marque, qui informe les nouveaux salariés des spécificités du Groupe et de ses valeurs.

Après la période d'intégration, le Groupe accompagne les collaborateurs tout au long de leur carrière au travers de **l'entretien annuel d'évaluation**. Le Groupe préconise que chaque année les collaborateurs du Groupe effectuent un entretien d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique. Il s'agit d'une opportunité pour les managers et les collaborateurs d'échanger sur le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir, liés à la rémunération variable. Cet entretien donne également la possibilité aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan de développement adapté pour développer leur potentiel.

Dans cette optique, le Groupe travaille notamment, en matière de développement des Ressources humaines, sur :

- les spécificités de certains de ses métiers ;
- des partenariats avec des instituts de formation ;
- les opportunités offertes aux collaborateurs lors de mobilités à l'international.

Filières métiers

Plusieurs filières métiers ont été mises en place dans le but de clarifier les postes et professionnaliser les métiers, mais aussi de développer les compétences des équipes et les informer sur les parcours de carrière.

En parallèle, la création de programmes de formation spécifiques donne l'opportunité aux près de 170 000 collaborateurs sous enseigne du Groupe d'acquérir de nouvelles compétences et/ou de perfectionner une expertise dans un contexte de forte évolution de la profession. Ceci s'illustre dans différents domaines :

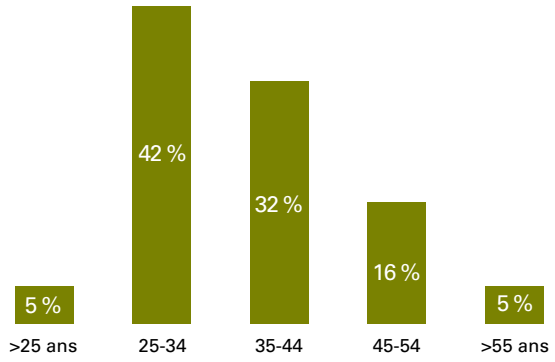
- **vente :** Accor propose un module de formation nommé *Sales & Distribution Pass* permettant à tous les managers des ventes de monter en compétence et de s'évaluer sur les principes fondamentaux de la vente en hôtellerie. Ces formations sont incluses dans un programme de professionnalisation des équipes commerciales depuis le recrutement jusqu'au développement de carrière. En 4 ans, environ 600 experts de la vente ont bénéficié de ce programme ;
- ***revenue management* :** Depuis 2007, Accor développe en interne une filière consacrée aux *revenue managers* en poste et un programme de formations spécialisées, le *RM PASS* organisé avec le soutien de l'Académie Accor. L'objectif est de faire monter en compétence les *revenue managers* et les acteurs qui participent à l'optimisation du chiffre d'affaires des hôtels, comme les Directeurs d'hôtels. Environ 2 500 personnes ont été formées aux deux stages RM Dimension et RM PRO ;
- **distribution :** avec la nouvelle formation Distribution Excellence (DEX) qui cible en priorité les Directeurs d'hôtels et les *revenue managers*. Cette formation contribue à faire prendre conscience aux managers hôteliers des enjeux et challenges importants proposés par la distribution (canaux et modes de réservation des chambres). Elle leur donne également les clés pour bâtir une stratégie et développer des tactiques quotidiennes en distribution dans leurs hôtels. 1 000 collaborateurs ont été formés depuis début 2013.

Développement et mobilité du management

Des programmes ont été mis en place spécialement pour permettre aux collaborateurs d'accéder à des postes d'encadrement à court et moyen terme suite à leur embauche, ou après quelques années d'expérience. La promotion interne est un phénomène réél dans le Groupe, qui favorise une prise de responsabilité rapide.

La pyramide des âges des encadrants dans l'hôtellerie témoigne de cette réalité :

Pyramide des âges des encadrants dans l'hôtellerie en 2013



Le Groupe a déployé depuis 1997 un programme de formation et d'enseignement de management hôtelier baptisé ***International Hospitality Management Program*** (IHMP) dans le but de créer un vivier de managers internationaux prêts à prendre de nouvelles responsabilités opérationnelles à court et à moyen terme. L'IHMP est le fruit d'un travail collaboratif entre l'Essec/IMHI, la Direction générale des Ressources humaines et l'Académie Accor. Les enseignements, dispensés en anglais, s'articulent autour de six grands domaines : *Business* stratégie et création de valeur, Management des Ressources humaines, Finance, Revenue Management, Marketing, Ventes et distribution, Communication. La certification IHMP permet d'obtenir une équivalence de 20 % des UV du MBA *Hospitality Management* de l'ESSEC. La promotion diplômée en 2013 comprenait 27 collaborateurs, dont cinq femmes, âgées de 28 à 52 ans et réunissant 14 nationalités différentes ; 16 pays, six marques et huit métiers étaient représentés.

La **valorisation de l'expérience** acquise au cours du parcours professionnel complète ces dispositifs et garantit une employabilité accrue aux collaborateurs à l'interne. En effet, dans tous les hôtels du Groupe, les managers ne détenant pas de diplôme issu d'une formation supérieure peuvent valoriser leurs années d'expérience par un MBA

International Hospitality and Service Industries Management, grâce à un partenariat conclu avec l'Institut des Hautes Études de Glion le 1er mars 2013. Les cours théoriques de l'institut sont dispensés en ligne et en anglais *via* une classe virtuelle depuis octobre 2011. L'obtention du diplôme pourra amener les chefs de service et les Directeurs d'hôtels à évoluer vers des fonctions plus élevées au sein de l'organisation. En 2013, 11 managers suivent le MBA Glion Online et les premiers seront diplômés en juin 2014. Ils sont Directeurs d'hôtels et Directeurs d'Opérations pour la plupart et viennent de tous les horizons, de l'Australie à l'Allemagne en passant par l'Indonésie et Dubaï.

Success est un outil managérial international permettant de gérer la carrière des managers et exécutifs du Groupe. Plus de 5 000 collaborateurs ont une visibilité sur l'ensemble des postes de managers Accor. Chaque collaborateur informe sa hiérarchie de son projet de carrière en y inscrivant son curriculum vitae, ses souhaits d'évolution, ses entretiens annuels d'évaluation et peut postuler aux offres d'emploi disponibles. Les informations postées par les collaborateurs sont accessibles aux managers encadrants qui peuvent les consulter et ainsi planifier et anticiper leurs recrutements.

La formation et les partenariats éducatifs

Accor a créé en 1985 la première université d'entreprise en Europe dans le domaine du service. **L'Académie Accor** est un lieu dédié à la formation de l'ensemble des collaborateurs sous enseigne Accor, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté. Ainsi, tous les hôtels filiales, managés ou franchisés ont accès aux formations proposées qui peuvent être personnalisées selon les besoins spécifiques liés au mode de management de l'hôtel. Au-delà des formations couvrant tous les champs d'expertise et les métiers de l'hôtellerie, l'Académie Accor, qui s'appuie sur un réseau de 18 campus dans le monde, se veut également un espace d'échanges et de diffusion de la culture Accor.

La première mission de l'Académie Accor consiste à former les collaborateurs pour garantir un service d'une qualité irréprochable à tous les clients. La seconde mission est d'accompagner le développement du Groupe par la professionnalisation des métiers. Dans certains pays, l'Académie Accor se substitue même aux écoles hôtelières qui font défaut.

Trois ambitions pédagogiques fondamentales animent l'Académie Accor :

- **refléter l'identité des marques** grâce à la conception, la production et l'animation de formations spécifiques ;
- **intégrer les évolutions économiques, technologiques et sociétales,** pour proposer des outils pédagogiques innovants ;
- **véhiculer la culture,** le management et les méthodes hôtelières spécifiques de Accor.

L'Académie Accor est le service mis à disposition des franchisés qui est le plus créateur de valeurs partagées. Les salariés des hôtels franchisés ont accès à de nombreux contenus de formation, dispensés en présentiel ou par *e-learning*. Toutefois, afin de préserver les savoir-faire clés et la confidentialité, certains contenus sont reservés aux salariés Accor.

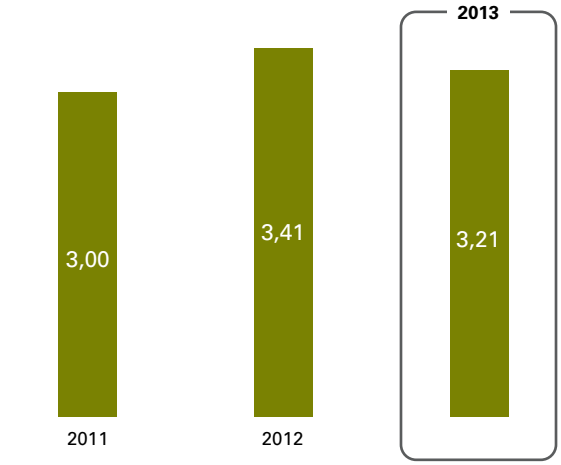
Avec plus de 250 modules de formation proposés en 20 langues et déclinés localement, l'Académie Accor se positionne comme la référence internationale en termes de formation aux métiers hôteliers.

Elle privilégie par ailleurs l'innovation en proposant des dispositifs de formation intégrant de plus en plus les nouvelles technologies *via* notamment des modules *e-learning* et des classes virtuelles.

La révolution technologique est mise en œuvre en niveau global et au niveau local. En témoigne cette initiative de l'Académie Accor Amérique Latine. Au Brésil, une plateforme *e-learning* a été mise en place en 2012 et déployée en 2013 pour permettre aux collaborateurs, dans tous les hôtels de la région, et en dépit de la distance, de se former rapidement sur des contenus adaptés à chaque marque. Click Accor est un environnement virtuel qui comprend des forums de discussion sur les contenus, qui peuvent être accessibles par tous, ou aux collaborateurs d'une marque spécifique.

La formation dans le Groupe ne se limite pas à l'Académie Accor. En plus des formations obligatoires en matière de santé et de sécurité, des formations spécifiques à chaque marque sont obligatoires et ont vocation à affecter directement la qualité et l'esprit de service. Le volume de formations délivrées, de l'induction aux formations qualifiantes est relativement stable depuis trois ans, ponctué par une hausse en 2012 qui correspond au déploiement des formations Novotel et Sofitel :

Nombre moyen de jours de formation par collaborateur



Partenariats avec les organismes éducatifs

Accor entretient et développe des relations et partenariats avec de nombreuses écoles de commerce, de management hôtelier et universités dans les différents pays dans lesquels le Groupe est implanté, ceci afin de promouvoir et développer des filières hôtelières auprès des écoles.

Ministère de l'Éducation Nationale Français

L'accord conclu en 1999 sur la formation initiale et continue vise à favoriser, par une meilleure information, l'orientation des jeunes diplômés, mais aussi à informer les professeurs de lycées et collèges sur les métiers de l'hôtellerie-restauration. Accor propose à certaines écoles le « RM Partner School » qui permet d'enrichir la filière du Revenue Management. Depuis fin 2011, Accor est également le partenaire des masters appliqués au Revenue Management de l'Institut Paul Bocuse et de l'IAE Savoie Mont-Blanc (France).

Mobilité internationale

La présence du Groupe dans 92 pays offre aux collaborateurs de nombreuses opportunités de carrière à l'international. Les collaborateurs peuvent bénéficier du support des équipes Mobilité internationale et Expatriation. Ces équipes ont trois missions principales :

- **aider les managers** et les équipes Ressources humaines locales à identifier et à recruter les profils correspondant à leurs besoins, à définir les conditions contractuelles applicables à chaque collaborateur ;
- **accompagner les collaborateurs** à chaque étape de leur projet et de leur mobilité : étude de faisabilité, formation interculturelle… ;
- **s'assurer du respect des règles de mobilité définies par le Groupe :** prise en charge du déménagement, hébergement temporaire à l'arrivée.

Le site Intranet « Mobilité internationale », à disposition de tous les collaborateurs, regroupe les informations utiles (formalités, check-list, guides pays…) Il vit au rythme de l'actualité du Groupe au travers de témoignages, d'informations sur les développements et sur les régions ayant de forts besoins en recrutement.

Internationalisation du management

Accor a cœur de développer la représentativité des communautés auprès desquelles il s'implante dans son management. Cette volonté de prise de responsabilité du personnel local au sein des hôtels découle du besoin d'une implantation durable d'une part, mais aussi de stimulation de l'innovation, d'autre part.

Ainsi, au 31 décembre 2013, 74 % des Directeurs d'hôtels filiales et managés possédaient la nationalité du pays dans lequel leur hôtel est situé. Ils étaient 73 % en 2012.

2.6. ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

Protection de l'enfance face aux abus, engagement envers les clients en matière de nutrition et santé, de sûreté et de sécurité, achats responsables… Accor se veut un acteur exemplaire auprès de ses clients et de la société au sens large. Solidarity Accor, le fonds de dotation solidaire du Groupe, s'inscrit naturellement dans la continuité de ses métiers, en pleine cohérence avec les valeurs fondatrices de Accor.

2.6.1. SOUTIEN ET INTÉGRATION DANS LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Protection de l'enfance face aux abus

Le tourisme sexuel et la violence faite aux enfants dépassent les frontières géographiques, sociales et culturelles. Selon l'Organisation des Nations Unies (ONU), cette problématique concerne environ 150 millions de jeunes filles et 73 millions de garçons âgés de moins de 18 ans dans le monde. Parce que ces pratiques peuvent se dérouler dans les établissements du Groupe — implanté dans 92 pays, il est du devoir moral de Accor, premier opérateur hôtelier mondial, de s'engager pour la protection de l'enfance face aux abus.

Le **tourisme sexuel impliquant les enfants (TSIE)** est, selon l'ONG ECPAT [(1)], *« l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales par des individus qui voyagent d'un endroit à un autre et qui, sur place, ont des relations sexuelles avec des mineurs »*.

Les clients du TSIE sont en grande majorité des hommes – bien que des femmes y aient également recours – issus de tous les milieux sociaux et qui utilisent leur ascendant économique pour abuser de la situation de vulnérabilité des enfants, contraints de se prostituer.

La communauté internationale, à travers la Convention internationale des droits de l'enfant, s'est accordée pour définir qu'un enfant s'entend de tout individu, fille ou garçon, âgé de moins de dix-huit ans, sauf si la majorité est atteinte plus tôt en vertu de la législation nationale. Les adolescents sont donc légalement considérés comme des enfants et à ce titre doivent bénéficier du cadre normatif de protection de l'enfance.

Dès 2001, Accor s'est engagé dans la lutte contre le TSIE en signant un partenariat avec ECPAT, devenant ainsi le premier groupe hôtelier à conclure un partenariat de cette nature avec cette organisation internationale. La démarche de protection de l'enfance a été renforcée en 2002 avec la mise en place des premiers programmes de formation de collaborateurs Accor sur le TSIE.

(1) ECPAT (End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking Of Children for Sexual Purpose) est l'association internationale de référence dans la lutte contre l'exploitation sexuelle commerciale des enfants. ECPAT est composée de 80 groupes travaillant dans 75 pays.

L'engagement de Accor sur le TSIE se structure en outre autour du « **Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme** », élaboré par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme (institution des Nations Unies chargée de la promotion d'un tourisme responsable, durable et accessible à tous). Rassemblant 1 200 professionnels du tourisme présents dans 46 pays, le Code de conduite est signé par les entreprises au niveau de leurs pays d'implantations. Il est ensuite décliné par chaque pays signataire autour de six axes fondamentaux :

- mettre en place une politique éthique contre l'exploitation sexuelle des enfants ;
- former les collaborateurs ;
- introduire des clauses spécifiques à cette problématique dans les contrats avec les fournisseurs ;
- informer les voyageurs ;
- soutenir et collaborer avec toutes les parties prenantes locales pour la prévention de l'exploitation sexuelle des enfants ;
- rendre compte annuellement du développement de la démarche.

En 2013, le Code de conduite a été signé dans 35 pays du réseau Accor (contre 36 en 2012, le réseau Accor ne comptant aujourd'hui plus d'hôtels en Guinée Conakry, qui était signataire du Code), et quatre pays sont en cours de signature, ce qui représente globalement près de 2 400 hôtels.

Au-delà de la sensibilisation, la lutte contre le TSIE passe par des actions locales de formation destinées à développer la vigilance pour mieux détecter les cas de TSIE ; prendre la décision de les signaler auprès des autorités compétentes ; et assurer la prise en charge de l'enfant avec une vision de long terme (la réinsertion par exemple).

En 2012, Accor a souhaité renforcer son engagement sur le signalement des cas avérés ou soupçonnés de TSIE. Cette volonté s'est traduite par la mise en place d'un partenariat signé avec ECPAT France, la Direction de la Coopération Internationale (DCI) et l'Office Central de Répression des Violences aux Personnes (OCRVP), ces deux dernières structures émanant du Ministère de l'intérieur Français. Cet accord consiste en la mise en place dans les hôtels du Groupe de **procédures de signalement de cas** d'exploitation sexuelle de mineurs impliquant des ressortissants Français ou étrangers.

Dans ce cadre, les différents partenaires ont travaillé à l'élaboration d'un manuel spécifiquement dédié à ce sujet. Ce manuel s'articule autour de quatre grandes parties :

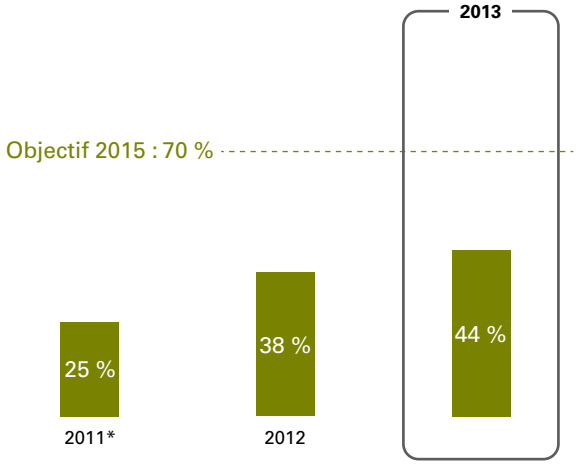
- **Comment se préparer ?** Préalables à la mise en place d'une procédure de signalement de TSIE.
- **Qui contacter ?** Identification et prise de contact avec les interlocuteurs à joindre en cas de signalement de TSIE.
- **Comment s'organiser ?** Mise en place de procédures de signalement de TSIE dans l'établissement.
- **Comment réagir ?** Conseils sur l'attitude à adopter face aux jeunes et aux clients.

En 2013, ce manuel a été diffusé dans trois pays pilotes, représentatifs de la variété des contextes locaux dans lesquels s'inscrit le TSIE : Brésil, Thaïlande, Sénégal.

Au-delà de la lutte contre le TSIE, le lancement en avril 2012 de PLANET 21, a élargi les actions de Accor à la protection de l'enfance face aux abus qui constituent l'un des 21 engagements du Groupe. Accor s'est fixé pour objectif d'ici 2015 d'atteindre 70 % de ses hôtels engagés dans une politique dédiée à cette problématique.

L'objectif du Groupe recouvre, outre le TSIE, la protection des mineurs contre les abus *via* un soutien à des **programmes de réinsertion de mineurs** en difficulté ou en **relayant les alertes enlèvements nationales**, dans les pays où le dispositif existe. Les transmissions de signalement en cas d'enlèvement sont faites sur réquisition d'un juge, relayées par la cellule Sûreté aux Directeurs opérationnels des régions concernées. De plus, sur le réseau ibis France par exemple, les messages sont diffusés sur les téléviseurs installés dans le hall d'accueil des hôtels diffusant les chaînes d'information en continu.

Part d'hôtels engagés dans la protection de l'enfance

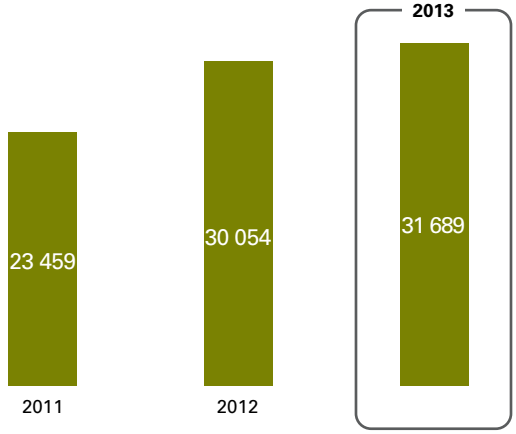


** Hors Motel 6, sortis du réseau Accor en 2011.*

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

Le diagramme indique la part d'hôtels engagés dans la protection de l'enfance dans ses trois volets : lutte contre le TSIE, relais des alertes enlèvements, programmes de réinsertion des mineurs.

Nombre de collaborateurs formés pour la protection de l'enfance



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

Respect et promotion des traditions et des cultures locales

Fidèle à ses valeurs, Accor fait du respect et de la promotion des traditions et des cultures locales un axe fort de son engagement sociétal.

Ainsi par exemple, dans le cadre de la certification ISO 14001 et du déploiement du Système de Management Environnemental (SME) au sein de la marque Novotel (cf. page 67), les hôtels s'engagent sur différents volets, dont l'un est dédié à **l'action en faveur des communautés locales**. Parmi les actions engagées figurent le développement des liens avec des organisations locales, notamment l'accueil de stagiaires provenant d'écoles situées à proximité de l'hôtel. Une autre initiative consiste à analyser les effets potentiellement bénéfiques et néfastes de l'hôtel sur la culture, le patrimoine et les communautés locales, ceci en termes de développement économique et culturel, ou encore de mise à disposition de structures sportives et récréatives. Enfin, la sensibilisation au respect des cultures et des coutumes locales fait également partie de ce programme, tout comme la préférence donnée à des produits et services d'origine locale.

Autre illustration : en 2013, Mercure dévoile une démarche de développement durable centrée autour du « local », autour d'axes tels que la promotion d'achats locaux, le renforcement des partenariats avec les organisations locales, la promotion des activités touristiques de proximité ou encore le déploiement d'une **offre de restauration locale**. La marque a ainsi revu son concept « Grand Vins Mercure » pour lui donner, entre autres, une dimension plus locale. Ainsi, en Allemagne par exemple et pour première fois depuis sa création, la Carte de l'offre vins Mercure 2013-2014 sera constituée uniquement de vins issus de régions viticoles allemandes. La cuvée Mercure élaborée pour la troisième année avec le concours du vigneron Markus Schneider et les échansons en devient le produit phare. Un exemple à suivre pour d'autres pays.

2.6.2. RESPONSABILITÉ AUPRÈS DES CLIENTS

Nutrition et santé

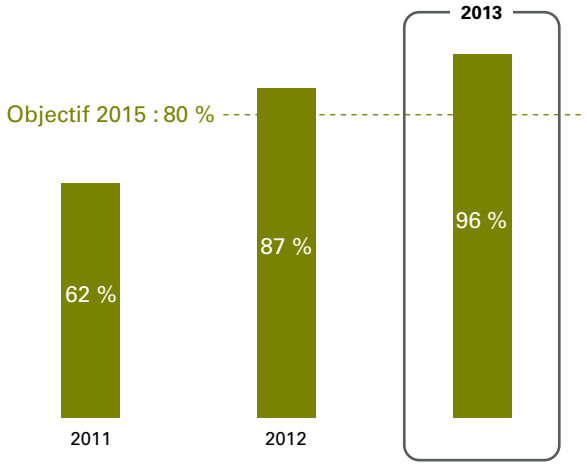
La nutrition est aujourd'hui au cœur des politiques de santé publique pour réduire les risques de cancers, de maladies cardiovasculaires, de diabète, d'obésité, etc. Proposer des repas équilibrés, sains, avec des produits issus de l'agriculture biologique, est un des engagements majeurs de Accor. Pour préserver la santé de ses clients, le Groupe veille également à la qualité de l'air intérieur de ses établissements.

Conscient des enjeux autour de l'alimentation et de la nutrition, Accor a travaillé avec des chefs et nutritionnistes externes pour recommander aux hôtels disposant d'un restaurant de proposer des **plats équilibrés**, c'est-à-dire prenant en considération les trois dimensions suivantes :

- privilégier des ingrédients tels que les fruits et légumes, certains féculents, les produits laitiers sans sucres ajoutés, les poissons et certaines viandes à faible taux de matières grasses ; et éviter des ingrédients tels que les produits laitiers trop gras ou sucrés, certaines catégories de viandes et de charcuterie ;
- privilégier des modes de cuisson comme la cuisson à la vapeur, grillée, sautée dans matières grasses ou en papillote ; et éviter les fritures, panures et tous modes de cuisson utilisant beaucoup de matières grasses. Pour l'accompagnement, privilégier les matières grasses végétales, les sauces légères à base de lait ou de fruits et éviter les sauces à base de beurre ou de crème ;
- respecter des proportions de protéines, de légumes et de féculents en fonction des plats proposés (100 % fruits et légumes ; 40 % protéines et 60 % légumes ; 40 % protéines, 30 % légumes, 30 % féculents ; ou encore 50 % féculents et 50 % légumes).

Ces recommandations ont été formalisées dans un guide pratique à destination des responsables de restaurants, déployé à travers le monde et en 2013, parmi les 1 948 hôtels du Groupe qui disposent d'un restaurant.

Part d'hôtels proposant un plat équilibré



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables*	1 814	1 937	1 948
Taux de réponse	96 %	97 %	97 %

** Hôtels possédant un restaurant.*

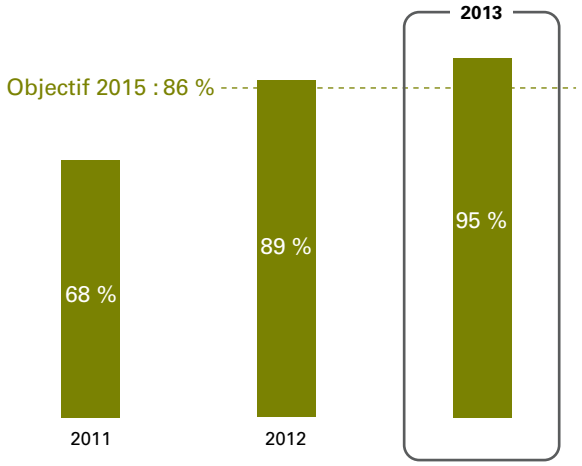
La promotion d'une alimentation responsable s'inscrit pleinement dans le cadre du programme PLANET 21 qui prévoit un objectif d'ici 2015 d'atteindre 80 % des hôtels disposant d'un restaurant qui proposent des plats équilibrés. Cet objectif a été largement dépassé en 2013 (96 %).

Afin de mettre en valeur ce programme, des pictogrammes sont désormais placés sur les cartes des restaurants afin d'aider les clients à identifier les plats équilibrés ou comportant des ingrédients issus de l'agriculture biologique, plus respectueuse de l'environnement et de la santé des clients.

La **qualité de l'air intérieur** est une autre des préoccupations du Groupe. Le mobilier, les peintures, les produits d'entretien, les revêtements de sols peuvent en effet être à l'origine d'émanations de substances chimiques qui peuvent être responsables de divers symptômes : allergies, asthme, irritations, maux de tête, etc.

L'utilisation de produits éco-labellisés est un des moyens essentiels pour lutter contre ce phénomène en travaillant sur la substitution à la source des substances par des produits plus naturels et moins nocifs. Ainsi, en 2013, 95 % des hôtels du réseau Accor utilisent au moins un produit écolabellisé pour les revêtements de sol, la peinture ou les produits d'entretien.

Part d'hôtels utilisant des produits écolabellisés



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

L'objectif pour 2015 d'atteindre 85 % d'hôtels utilisant des produits écolabellisés a été largement dépassé en 2013. Cette performance s'explique notamment par le partenariat mené avec un fournisseur unique de produits d'entretien qui œuvre avec Accor pour le développement de solutions de nettoyages plus respectueuses de l'environnement.

Sécurité et sûreté

La sécurité et la sûreté sont une priorité pour Accor. Le Groupe se doit en effet de garantir la protection physique des clients, du personnel et des infrastructures contre toute atteinte à la sécurité (atteintes accidentelles : incendies, légionelle, etc.) et à la sûreté (tout acte délibéré de nuisance et délinquance au sein des hôtels). Pour couvrir ces risques, Accor déploie une politique globale dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent pour anticiper et répondre de manière adaptée à l'ensemble des risques auxquels le Groupe est exposé.

Le suivi quotidien (analyse de la situation géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale, etc.) est effectué dans tous les pays où Accor est implanté. Le département des risques, de la sécurité et de la sûreté s'appuie sur un réseau mondial de correspondants et travaille en collaboration avec les autorités locales et l'expertise de spécialistes.

Les politiques et procédures mises en place au niveau du groupe Accor sont communiquées à l'ensemble des hôtels, quel que soit leur mode de gestion (filiale, managé ou franchisé).

Sécurité

En raison de l'émergence de nouvelles formes de vulnérabilité et d'une présence internationale, la prise de la responsabilité du Groupe ainsi que sa gestion vis-à-vis de la sécurité sont des attentes fortes des clients.

Les principaux risques liés à la sécurité dans nos hôtels portent sur la **prévention des incendies** ainsi que la prévention des **risques sanitaires et alimentaires**, pour lesquels Accor a mis en place des procédures internes :

- les hôtels du Groupe ont l'obligation de se conformer aux réglementations locales de construction et d'incendie (inspection des installations techniques et des équipements, formation, exercices d'évacuation). Les hôtels sont soumis à des critères additionnels définis dans la politique de sécurité incendie du Groupe. Ces critères sont basés sur la méthodologie « MBS » *(Management Building System)* développée par l'HOTREC (Association des hôtels, restaurants et cafés en Europe) et reconnus dans l'ensemble de l'Europe ;
- un programme de maintenance et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation du risque légionelle a été mis en place depuis plus de dix ans et est contrôlé par des prélèvements et analyses réalisés par des laboratoires extérieurs agréés. De plus, le risque légionelle est également suivi par les hôtels dans l'outil de veille réglementaire SET (cf. page 68). Selon les niveaux d'exigences locales, les pays s'assurent de la conformité avec les lois et la sécurité des consommateurs. Dans de nombreux pays (par exemple dans toute la région Afrique Subsaharienne), des prélèvements mensuels sont réalisés en vue d'être analysés en laboratoire (eau, nourriture, surfaces) ;
- enfin, en matière d'hygiène alimentaire, des contrôles sanitaires sont effectués dans les cuisines selon le système HACCP *(Hazard Analysis & Critical Control Points)* suivant un processus similaire à celui mis en place concernant le risque légionelle.

Sûreté

Le Groupe dispose de procédures destinées à anticiper et faire face aux actes de délinquance auxquels ses clients sont exposés. Les mesures de sûreté mises en place dans nos hôtels sont adaptées en fonction des situations locales, de la sensibilité des sites et du contexte international. Dans les zones à risques, l'accent est mis aussi dans les hôtels sur la prévention des risques d'enlèvements, le renforcement en cas d'alerte terroriste et les mesures d'évacuation potentielles si besoin.

Accor est en train de travailler sur l'élaboration d'un guide à destination des hôtels sur la vidéosurveillance comme outil de prévention et de compréhension des risques en matière de sûreté/sécurité hôtelière. Ce guide détaille l'installation des dispositifs, leur utilisation et les modalités d'évaluation de ses performances, tout en garantissant la préservation des libertés individuelles.

Dans l'exercice de ses activités, le Groupe, au travers de ces différentes composantes, agit en conformité avec les obligations nationales et internationales de prévention du blanchiment et de la corruption, de lutte contre le financement du terrorisme, notamment au travers de la connaissance de ses partenaires commerciaux et des flux financiers. De même, Accor apporte son soutien à toute enquête diligentée en liaison avec les autorités policières et judiciaires.

Enfin, Accor est très vigilant sur les activités de prostitution qui pourraient se dérouler à son insu dans ses hôtels et a mis en place un processus de prévention, de détection et de lutte contre le proxénétisme hôtelier.

Le WAAG (*Women at Accor Generation*, le réseau international de femmes du Groupe) a réalisé une étude en 2013 auprès de ses clientes LE CLUB ACCORHOTELS femmes, voyageant seules. L'une des premières préoccupations qui est ressortie de cette enquête est la sûreté dans les hôtels. Pour répondre à ces attentes, le WAAG travaille sur des « règles d'or » à destination des hôtels visant à donner des recommandations aux équipes de réception principalement sur la sécurité des femmes (ne pas leur attribuer de chambre communicante, être discret en communiquant leur numéro de chambre, les accompagner en cas d'arrivée tardive, etc.). Ces principes seront mis en place progressivement dans les hôtels du Groupe.

Pour accompagner et contrôler le déploiement de sa politique surêté, Accor s'appuie sur des outils tels que :

- des audits de sécurité, sûreté et gestion de risques sont régulièrement effectués par les Directeur Sureté-Risques et le personnel des pays en charge du contrôle des hôtels. Ils visent à mieux sensibiliser sur les risques et menaces de la malveillance hôtelière, à donner des recommandations techniques avant et après construction. Les formations (en direct et online) et échanges opérationnels réguliers avec les hôteliers garantissent une bonne prise en compte, au quotidien, des mesures de sûreté ;
- des items « sûreté » intégrés dans les audits Produits & Services (effectués une fois par an dans l'ensemble des hôtels) afin de déterminer le niveau de sécurité des hôtels et de mettre en place les plans d'actions nécessaires pour assurer l'uniformité du réseau.

Offres responsables

Qualité des produits et services

Chacune des marques du portefeuille Accor définit ses propres exigences (en matière de marketing, de qualité, d'hygiène…) qui sont intégrées dans les standards de marque devant être respectés par les hôtels sous enseigne.

Pour vérifier l'application de ces standards de marque, le Groupe dispose de 3 outils de contrôle et de prévention des risques dont la mise en œuvre est obligatoire dans chaque établissement :

Audits Produits et Services : menés annuellement par un cabinet externe indépendant sur l'ensemble des hôtels du Groupe, *via* des « audits mystères ». Chaque auditeur reste au minimum une nuit et un jour dans l'hôtel, visitant au moins une chambre et contrôlant toutes les parties de l'hôtel. Le périmètre est très large : propreté des chambres visitées, toilettes et espaces publiques, maintenance, standards produits et services, directives sécurité et développement durable. Au total, selon les marques, entre 300 et 2 500 items sont vérifiés. À la suite du compte rendu de la visite mystère, chaque hôtel doit formaliser et appliquer un plan d'action pour améliorer sa performance annuellement.

Audits hygiène : gérés au niveau des pays et menés annuellement sur l'ensemble des hôtels du Groupe par un cabinet externe indépendant. L'auditeur contrôle l'hygiène aliments et boissons (et dans la plupart des cas l'hygiène des chambres) en vérifiant les procédures appliquées – température du réfrigérateur par exemple – et en procédant à des prélèvements.

***Guest Satisfaction Survey* (GSS) :** Accor offre la possibilité aux clients de remplir un questionnaire de satisfaction en ligne. Concrètement, après le check out, chaque client reçoit une invitation sur son email (si celui-ci a été identifié) avec un lien vers le questionnaire. Ce questionnaire couvre toute l'expérience client (de la réservation au check out). Les réponses sont mises en ligne dans une application directement accessible par l'hôtel qui doit lire et analyser les avis des clients et répondre dans les deux jours en cas de mécontentement.

Ces 3 outils sont réunis dans une base de données centrale (*Quality Hub*) et accessibles à toute la hiérarchie Opérations (allant des Directeurs d'hôtels aux Directeurs pays), ainsi qu'aux fonctions supports (marketing, qualité, sécurité…). Sur la base de ces données, chaque pays est responsable de conduire une revue de Qualité pour suivre la performance des hôtels et définir un plan d'action correctif le cas échéant. Tous les Directeurs d'hôtels sont incités à travailler sur ces outils pour s'assurer que la qualité et la satisfaction client soient une priorité.

Engagement ibis ISO 9001 : la marque est engagée depuis 1997 dans un processus de certification ISO 9001 (norme qualité). Cette certification est attribuée par un organisme mondial indépendant. Elle atteste du professionnalisme des équipes et de la fiabilité de l'organisation du Groupe au quotidien. Sur 1 000 hôtels ibis dans le monde, 89 % sont certifiés ISO 9001, dans 43 pays. ibis est ainsi la première marque hôtelière certifiée qualité ISO 9001.

Marketing responsable

Depuis 2009, Accor signe la Charte d'Engagements pour une communication responsable, élaborée par le Comité de pilotage Développement durable de l'UDA (Union des Annonceurs).

Elle intervient en amont des actions de communication, en portant sur les processus mis en place dans l'entreprise. Cette Charte concerne l'ensemble des communications de l'entreprise (*corporate* et commerciale, médias et hors-médias, etc.) et inclut toutes ses responsabilités (environnement, social, sociétal, etc.).

La Charte compte cinq engagements pour une communication responsable :

- bâtir un Code de communication responsable et y inscrire l'ensemble des prises de parole du Groupe ;
- inciter les publics auxquels le Groupe s'adresse à des comportements responsables ;
- utiliser avec respect les informations relatives à la vie privée des collaborateurs et clients du Groupe dans les actions de marketing et communication ;
- engager un process permettant de valider les communications avant leur diffusion ;
- intégrer l'impact environnemental dans les critères de choix des supports de communication.

Accor et les 43 signataires mettent à jour la Charte de l'UDA tous les ans en spécifiant les actions menées sur les engagements et en fixant des objectifs.

Accor s'est de plus doté d'une Charte de Protection des données personnelles publiée sur ses sites web (accorhotels.com, sites marques et accor.com). Cette Charte permet au client de comprendre la raison de la collecte de données au cours du process de réservation. Le Groupe fixe également un « droit à l'accès aux données personnelles » pour répondre aux demandes des clients.

Le Groupe a lancé en 2010 une Charte des Médias sociaux pour une prise de parole responsable des collaborateurs. Ce document s'adresse à l'ensemble des collaborateurs Accor qui souhaitent s'exprimer (exemples : répondre à une question, poster un commentaire) dans les médias sociaux (exemples : Facebook, Twitter, YouTube, Linkedin…) sur un sujet directement ou indirectement lié au Groupe. Cette Charte a été mise à jour en 2012.

Dans le cadre du projet intrAccor 2.0 qui sera effectif en 2014, Accor développe un réseau social interne. La participation à ce réseau exige la validation de la Charte du Réseau social interne, qui définit notamment les droits et obligations des membres.

Accor a noué un partenariat avec Trip Advisor. Tous les clients séjournant dans un hôtel Accor sont invités à répondre à un questionnaire Trip Advisor après leur séjour. S'ils l'acceptent, leur commentaire sera publié sur les sites du Groupe ainsi que celui de Trip Advisor.

Pour garantir à nos clients la transparence des prix, les tarifs indiqués sur nos sites Internet sont clairement présentés à chaque étape de la réservation. Les termes et conditions sont également accessibles à toutes les étapes, dans 15 langues.

2.6.3. ACHATS DURABLES

Les achats sont un élément déterminant de la politique de développement durable du groupe Accor, leur volume représentant environ 3,5 milliards d'euros en 2012, dont 1,9 milliard d'euros d'achats référencés [1]. Le programme d'achats responsables de Accor vise à faire partager aux partenaires du Groupe – fournisseurs, entrepreneurs, sous-traitants et prestataires – un engagement commun pour proposer des produits et services respectueux du bien-être des personnes et favorisant la réduction des impacts environnementaux.

Les achats chez Accor

La Direction des Achats, créée en 1995 au départ sur un périmètre alimentaire, a grandi au fil des années en élargissant son périmètre tant sur les familles d'achat que sur le plan géographique. Aujourd'hui les achats couvrent les principaux pays d'implantation de Accor. La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les grands contrats internationaux et anime le réseau des 21 Directions Achats nationales, soit 147 personnes sur les cinq continents :

- **niveau Groupe :** 21 personnes (dont deux formant la cellule Achats durables) ;
- **Europe :** Royaume-Uni/Irlande, Pays-Bas, Belgique/Luxembourg, France, Allemagne, Pologne, Hongrie, Autriche, Suisse, Italie, Espagne, Portugal (94 personnes) ;
- **Asie-Pacifique :** Chine, Australie, Nouvelle-Zélande (13 personnes) ;
- **Amérique Latine :** Brésil (10 personnes) ;
- **Afrique et Moyen-Orient :** Maroc, Égypte, Émirats Arabes Unis/Arabie Saoudite (sept personnes) ;
- **Amérique du Nord :** États-Unis, Canada (deux personnes).

En fonction des spécificités des catégories, les Achats mettent en place des contrats internationaux ou nationaux. Un produit ou service « standardisable », correspondant à un besoin partagé par plusieurs pays, est géré au niveau international, alors qu'un produit ou service spécifique est plutôt géré par les Directions Achats nationales.

Les achats contribuent de manière efficace aux résultats des hôtels Accor, filiales, franchisés et managés, en faisant en sorte que chaque entité puisse bénéficier du poids du Groupe.

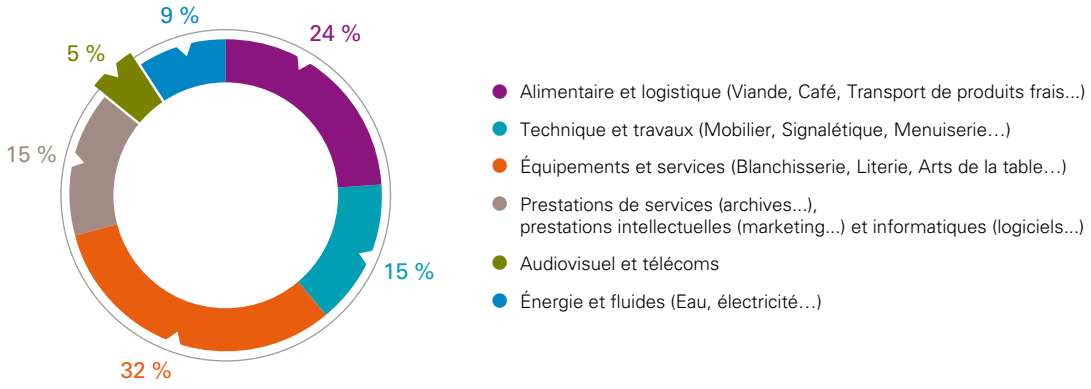
- Sont considérés comme référencés les approvisionnements effectués par les hôtels auprès de fournisseurs ayant conclu un contrat avec une Direction des Achats Accor. Ils sont donc directement pilotés par Accor qui gère et optimise les contrats, les produits ou services vendus, et enfin contrôle la chaîne d'approvisionnement en veillant à proposer les solutions les plus en phase avec les besoins émis.
- Sont considérés comme non référencés les approvisionnements effectués directement par les hôtels auprès de fournisseurs n'ayant pas conclu de contrat avec une Direction des Achats Accor.

Rapporté au chiffre d'affaires du Groupe (5,5 milliards d'euros en 2013) et au volume total d'activité généré dans les hôtels sous enseigne Accor (11,5 milliards d'euros en 2013 [2]), le volume total des achats réalisés par les hôtels (environ 3,5 milliards d'euros en 2012) représente un poids significatif. Ils constituent à ce titre un levier d'actions majeur pour Accor en général, et pour la politique de développement durable en particulier.

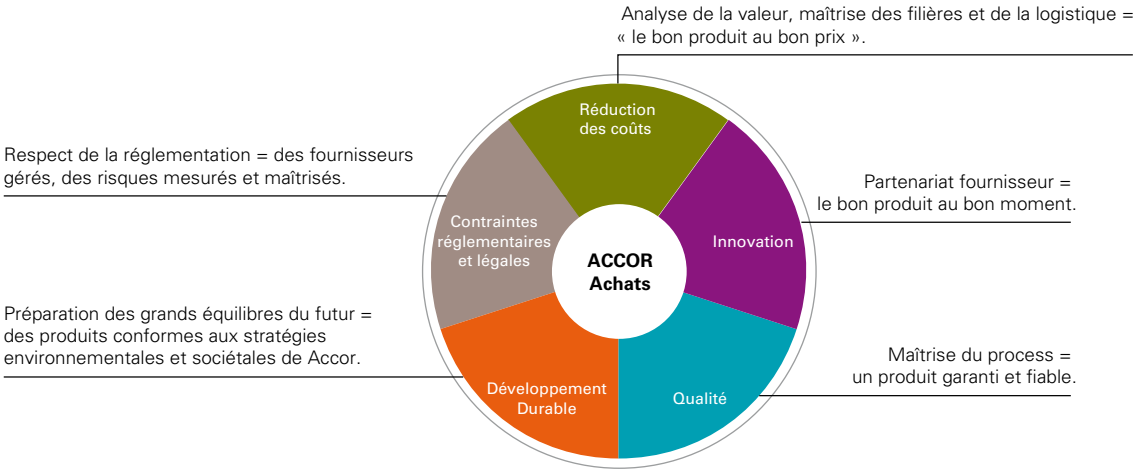
(1) 3,5 milliards d'euros : estimation totale du volume d'achats (y compris filiales, franchisés, managés) extrapolée à partir du chiffre d'affaires Achats référencés.

(2) Volume d'affaires généré en 2013 par HôtelServices.

Achats référencés par famille



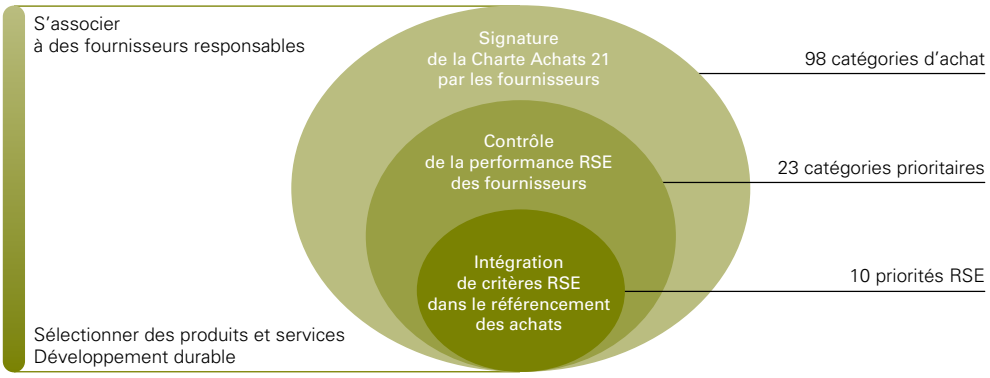
La mission des Achats s'articule notamment autour des cinq axes suivants :



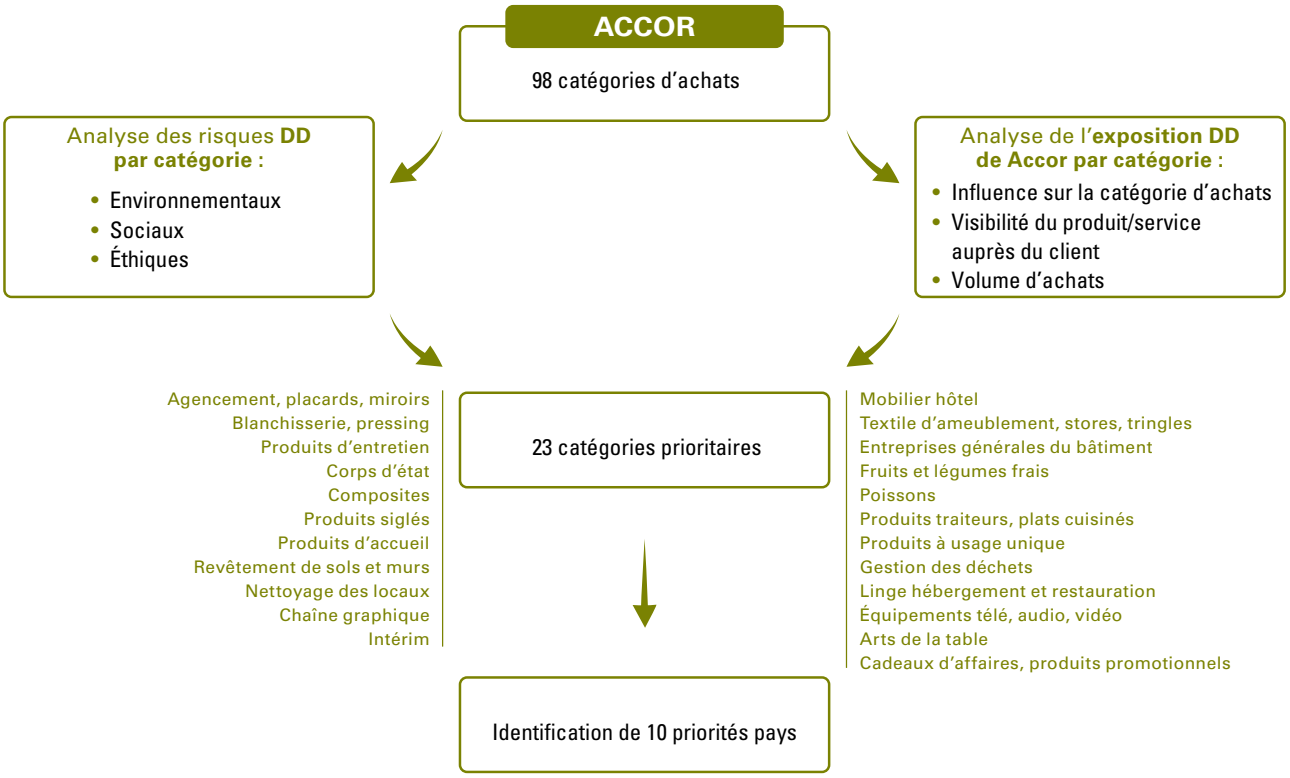
La politique d'achats durables du Groupe

Les achats ont un rôle important dans la mise en œuvre de la politique de développement durable du Groupe. Les acheteurs s'assurent que les solutions qu'ils référencent, en étroite collaboration avec les différentes marques pour lesquelles ils travaillent, sont en phase avec les objectifs sociaux et environnementaux du Groupe.

Le *sourcing* de solutions d'achats durables s'effectue à trois niveaux :



Accor a effectué en 2010 une analyse des risques développement durable intrinsèques à chaque catégorie d'achats en tenant compte de l'exposition du Groupe (exposition client, montant des achats, nature des marchés fournisseurs). En suivant la méthodologie décrite ci-dessous, cet exercice a permis d'identifier 23 catégories prioritaires sur les 98 catégories d'achats, sur lesquelles Accor porte une attention particulière *via* la mise en place d'évaluations et d'audits :



Enfin, à partir des 23 catégories d'achats à risque, Accor a sélectionné 10 priorités pour lesquelles les acheteurs peuvent jouer un rôle majeur *via* la mise en place de meilleures solutions pour le Groupe.

La **cellule Achats durables** est composée de deux personnes au niveau Groupe et anime les Directions Achats pays. Ses missions sont notamment les suivantes :

- suivi de la performance RSE des fournisseurs : évaluation RSE des fournisseurs et mise en place de plans d'actions correctifs ;
- reporting et formation : remontée et consolidation des reportings pays ; formation des acheteurs (près d'un tiers des acheteurs ont été formés au fonctionnement de la plateforme d'évaluation RSE des fournisseurs depuis 2011) ; auto-formation *via* l'envoi d'un toolkit permettant à chaque acheteur de se former à la plateforme collaborative d'évaluation des fournisseurs ;
- veille réglementaire :
  - il existe un nombre croissant de réglementations visant à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. La cellule « Achats Durables » *Corporate* a une mission de veille réglementaire sur un périmètre français et européen. Elle tient les acheteurs informés des évolutions réglementaires et demande aux fournisseurs de s'engager à respecter la réglementation. Par exemple, une attestation REACH est annexée aux contrats fournisseurs sur les catégories concernées. À ce jour, 1 224 contrats sur 1 945 concernés incluent cette annexe signée,
  - par ailleurs, une action d'information auprès de tous les hôtels français du Groupe a été réalisée en 2013 concernant la mise en place de l'éco-participation sur les éléments d'ameublement.

Les leviers d'action des achats durables

La politique d'achats durables de Accor a démarré en 2003 avec le lancement de la « Charte Achats durables Accor ». La cellule achats durables a été créée en 2009 pour renforcer cette démarche et lui donner une cohésion plus forte. En avril 2012, la Charte Achats durables est devenue la **Charte Achats 21,** Accor souhaitant renforcer ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux avec ses fournisseurs.

À travers cette Charte, qui a vocation a être intégrée aux contrats de référencement du Groupe, Accor demande à ses fournisseurs de :

- respecter l'ensemble des critères de ladite Charte, qui met en avant les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux que Accor souhaite partager avec ses fournisseurs ;
- s'assurer que leurs propres fournisseurs et sous-traitants répondent à ces mêmes critères d'exigence ;
- participer aux évaluations de Accor et mettre en œuvre les éventuels plans d'actions requis ;
- autoriser Accor et/ou des prestataires externes mandatés par Accor à réaliser des audits et mettre en œuvre les éventuels plans d'action.

Dans le cas où un fournisseur n'est pas en mesure de respecter certaines de ces dispositions, il est tenu d'en informer Accor, afin de convenir ensemble de mesures correctives et préventives et d'un planning. Le non-respect par le fournisseur d'un de ces principes peut constituer une cause de rupture de la relation commerciale.

En 2013, sur la base de 16 Directions Achats ayant répondu au reporting Groupe, 68 % des contrats intégraient la Charte Achats 21 (ce pourcentage était de 60 % en 2012 sur la base de 11 Directions

Achats). Un plan d'actions vise à renforcer le taux de signature de la Charte Achats 21, avec un objectif intermédiaire de 80 % à fin 2014. L'objectif de 100 % de contrats intégrant la Charte Achats 21 à horizon 2015 reste maintenu, mais pourrait ne pas être atteint, notamment du fait de certains fournisseurs incontournables qui refusent de signer la Charte Achats 21 au motif qu'ils disposent déjà d'une politique de développement durable propre.

Dans une perspective de **contrôle de la performance RSE des fournisseurs,** le Groupe procède ou fait procéder à des audits réguliers de ses fournisseurs, en particulier ceux intervenant sur les 23 catégories prioritaires identifiées. Les audits présentés ci-après concernent essentiellement les fournisseurs de ces catégories.

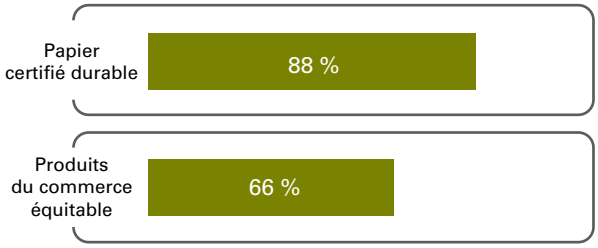
- Évaluations déclaratives réalisées par EcoVadis : Ecovadis est une plateforme collaborative permettant d'évaluer la performance RSE des fournisseurs dans le monde *via* un questionnaire spécifique. Chaque fournisseur est noté sur ses performances environnementales, sociales, éthiques, ainsi que sur le contrôle de sa propre chaîne d'approvisionnement. Depuis 2010, 248 fournisseurs référencés ont été évalués, dont 70 en 2013. 52 demandes de plans d'action correctifs ont été initiées en 2013 par Accor (pour les notations Ecovadis atteignant un score inférieur à 30) et 11 ont été mis en place par les fournisseurs. Ce processus d'amélioration continu nécessite des échanges entre le fournisseur et les achats sur les points faibles identifiés lors des évaluations, et requiert un certain temps.
- Audits terrain internes : audits qualité réalisés par les acheteurs pays auprès de fournisseurs référencés locaux et sensibles pour le groupe Accor du fait des volumes d'achats et des risques sociaux et sanitaires encourus. En 2013, la France, l'Allemagne et l'Espagne ont réalisé 19 audits sur site auprès de sociétés référencées en blanchisserie, qui présentent une sensibilité particulière en termes d'enjeux de développement durable et de volume d'achats. En 2014, ce type d'audits sera reconduit selon un plan d'actions en cours de validation dans les pays.
- Audits terrain externes : en France en 2012, neuf prestataires de nettoyage et neuf prestataires de sécurité ont été audités sur site. En 2013, Accor a référencé la société Bureau Veritas pour réaliser des audits terrain auprès de certains fournisseurs sensibles implantés à l'étranger et notamment en Chine. Ces audits seront réalisés en 2014.

Enfin, dans une perspective de **référencement de produits/services responsables,** Accor a identifié dix priorités sur lesquelles les Achats peuvent développer des pratiques plus vertueuses en influençant les cahiers des charges :

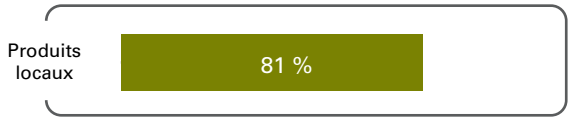
- achat local : fournisseurs régionaux [1] ;
- boissons chaudes éthiques : produits issus du commerce équitable (labellisés par Fair trade/Max Havelaar) ou du commerce durable (Rainforest) ;
- bien-être – produits sains : produits bios et équilibrés, produits limités en additifs alimentaires, huile de palme, OGM, respectant les labels internationaux, etc. ;
- produits d'entretien : produits écolabellisés (cf. page 57) ;
- produits cosmétiques : produits « écolabels », respectueux des certifications internationales (EU Flower, Nordic Label ou équivalent) (cf. page 57) ;
- bois : bois certifiés, issus de forêts gérées durablement FSC (*Forest Stewardship Council*), PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification*) ;
- déchets : réduction des emballages, obtention d'un reporting fournisseur détaillé ;
- linge/blanchisserie : gamme de linge de bain écolabellisée par l'écolabel européen ;
- poisson/pêche durable : identification des critères permettant de sélectionner des fournisseurs ayant des pratiques responsables sur la pêche et l'aquaculture ;
- prestataires de nettoyage externe et sécurité : au travers d'audits, Accor s'assure de la performance sociale de ses sous-traitants dont les hommes et les femmes veillent quotidiennement à la propreté et à la sécurité de ses hôtels.

Suivi des priorités achats

Nombre d'hôtels se fournissant en :



	Nombre d'hôtels applicables*	Taux de réponse
2013	3 401	93 %



	Nombre d'hôtels applicables*	Taux de réponse
2013	1 948	97 %

** Hôtels possédant un restaurant.*

Commerce équitable

La Direction des Achats a lancé fin 2013 un appel d'offres européen pour sélectionner les fournisseurs de café destiné au petit-déjeuner. Accor a dès le cahier des charges spécifié sa volonté de sélectionner en priorité des produits issus du commerce équitable. Aujourd'hui, sur 530 tonnes de café, chocolat et thé consommés en France au petit-déjeuner, environ 69 % sont issus du commerce équitable. En effet, depuis plus de 10 ans, Accor est un partenaire majeur de Max Havelaar, et s'efforce de développer les produits issus du commerce équitable au sein de son réseau.

(1) La définition d'une région varie en fonction de la zone géographique et du contexte local.

Développement de solutions

Depuis 2009, Accor a référencé un fournisseur unique sur les produits d'entretien. Cette étroite collaboration permet aux hôtels de 38 pays de disposer d'une gamme complète de solutions de nettoyage éco-labellisées. Accor travaille conjointement avec son fournisseur au développement de nouvelles solutions plus durables afin d'améliorer l'empreinte environnementale du Groupe. Ainsi, au fil des années, les deux entreprises ont développé une stratégie de réduction du packaging. La concentration des produits a permis une diminution de 99,89 % de l'emballage (de 141 g/l à moins de 0,15 g/l). De plus, 25 % des produits d'entretien référencés consommés par les hôtels en 2012 étaient éco-labellisés.

Relations avec les fournisseurs

Enfin, Accor s'attache à privilégier des relations durables avec ses fournisseurs. Un travail de suivi, pour l'instant initié en France, a permis d'identifier l'antériorité des relations entre les Achats et les distributeurs ayant signé un contrat de référencement. Ce type de contrat représente environ 60 % du total des contrats français. Parmi ceux-ci, il apparaît que les deux tiers des fournisseurs référencés sont en contrat avec Accor depuis au moins 5 ans. Par ailleurs, toujours en France, environ 66 % des fournisseurs référencés sont des TPE ou des PME (moins de 250 salariés).

2.6.4. ENGAGEMENT SOLIDAIRE : SOLIDARITY ACCOR

L'engagement solidaire du Groupe a été porté depuis 2008 par la Fondation Accor. Solidarity Accor, un fonds de dotation solidaire, a pris le relais en septembre 2013 dans un cadre donnant un nouveau souffle aux actions menées depuis 5 ans. En plus de leur engagement personnel et technique auprès des populations en rupture de lien social ou en situation de précarité, les collaborateurs du Groupe, tout comme ses partenaires franchisés et le grand public, peuvent désormais contribuer financièrement aux initiatives mises en œuvre pour faire vivre l'hospitalité du cœur par-delà les frontières. Ainsi, cette capacité nouvelle de lever des fonds permet d'augmenter le nombre de projets soutenus et de collecter auprès du plus grand nombre, notamment pour les situations d'urgence.

Ambition renouvelée

L'ambition de Solidarity Accor, dans la continuité de la Fondation Accor, est de **« tisser des liens entre les cultures en accompagnant le développement des populations et leur intégration dans leur environnement ».** ***Solidarity Accor place les collaborateurs au cœur de son action solidaire en leur apportant une assistance technique et financière dans la réalisation de leurs initiatives dans les pays où Accor est présent.***

Cette ambition s'articule autour de trois axes majeurs :

- **savoir-faire local :** soutenir le développement économique par la valorisation du savoir-faire local ;
- **formation et l'insertion :** favoriser la formation et l'insertion de jeunes en difficulté ;
- **humanitaire et l'urgence :** aider des populations en grande précarité et répondre à des catastrophes humanitaires.

L'objectif commun est d'encourager l'autonomisation de personnes en difficulté en mettant en place des modèles de projets économiquement viables et autosuffisants à moyen terme.

L'ensemble des projets sont menés par des Organisations Non Gouvernementales (ONG), ou par des associations locales aux bénéfices des communautés proches de nos hôtels. Les valeurs d'accueil, de solidarité et de générosité incarnées par les hôteliers du Groupe dans leur métier se prolongent naturellement dans des actions au service des populations en difficulté. La diversité des métiers dans l'hôtellerie rend chaque compétence utile pour la construction d'un projet.

Organisation dédiée

Le **Conseil d'administration de Solidarity Accor**, présidé par Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, se réuni deux à trois fois par an. Il donne les orientations stratégiques de Solidarity Accor, vote les projets égaux ou supérieurs à 20 000 euros, et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle. Il s'appuie sur une équipe permanente à l'entière disposition des collaborateurs pour les accompagner dans leurs projets solidaires. Celle-ci travaille en lien avec des correspondants locaux, issus du groupe Accor dans les territoires concernés par le projet ou y ayant travaillé pendant plusieurs années. La gouvernance du Conseil d'administration a été adaptée au changement de statuts intervenu en août 2013.

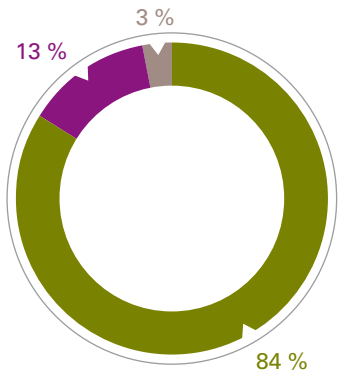
Les **collaborateurs** ont une véritable valeur ajoutée dans les programmes en apportant leurs compétences professionnelles (en marketing, en Ressources humaines, en conseil…). Ils participent notamment régulièrement aux programmes de formation pour présenter les différents métiers de l'hôtellerie et pour transmettre leurs compétences professionnelles aux bénéficiaires (visites d'hôtels, conférences sur les métiers de l'hôtellerie, présentation du Groupe, stages réalisés au sein des hôtels…). De plus, grâce au programme de Congé Solidaire proposé par Solidarity Accor, les collaborateurs Accor en France peuvent partir en mission de solidarité dans des pays en développement (Afrique, Asie…) pendant 15 jours. Lors de ces missions, les salariés transfèrent leurs compétences à des populations au sein de structures locales (groupement de femmes, coopératives villageoises, écoles…).

Engagements concrets

En 2013, 32 projets ont vu le jour, répartis entre les trois axes d'intervention de Solidarity Accor.

Projets	Europe	Asie	Amérique	Océanie	Afrique	Total
Formation et insertion	13	3	6	2	3	27
Savoir-faire local	1	1	1	0	1	4
Humanitaire et urgence	1	0	0	0	0	1
TOTAL	**15**	**4**	**7**	**2**	**4**	**32**

Pourcentage de projets soutenus en 2013 selon les axes d'intervention de Solidarity Accor



- Formation et insertion
- Savoir-faire local
- Humanitaire et urgence

En 2013, parmi les projets soutenus par Solidarity Accor, figurent notamment :

- l'autonomisation de femmes en difficulté en Égypte avec l'ONG Alashanek Ya Balady (« Pour toi mon pays » en Arabe). Ce projet vise à accompagner la réinsertion de femmes en difficulté en les formant à la fabrication et à la vente de produits traditionnels réalisés à partir de matériaux recyclés (coussins, étoles…) ;
- la formation et l'insertion professionnelle de personnes en difficulté grâce à des chantiers d'insertion aux métiers de la construction et de l'hôtellerie-restauration en France avec l'association Chênelet ;
- la formation et l'insertion de jeunes des rues de Dakar grâce à la création d'un atelier de formation en électricité au Sénégal avec l'ONG Village Pilote.

Solidarity Accor est devenu un incontournable de la solidarité chez Accor. Les équipes sur le terrain ont le réflexe de le solliciter pour mener leurs actions de solidarité. Plusieurs événements solidaires ont jalonné l'année 2013 (Journée de la Femme, vente de produits solidaires, etc.) avec comme point d'orgue, la Solidarity Week 2013. Du 9 au 13 décembre 2013, les collaborateurs des sièges et hôtels du monde entier se sont mobilisés en faveur des personnes les plus démunies. La Solidarity Week a ainsi mobilisé, en 2013, 100 hôtels et sièges dans 34 pays, soutenant au total 107 associations.

Bilan de cinq ans d'activité :

- **179 projets** soutenus dans 38 pays impliquant plus de 8 500 collaborateurs ;
- un nombre de **bénéficiaires** important :
  - plus de 58 000 bénéficiaires directs soutenus par la Fondation Accor [1] (fin 2013) ;
  - plus de 132 000 bénéficiaires indirects [2] soutenus par la Fondation Accor [1] (fin 2013).
- un **taux de sorties dynamiques** [3] supérieur à 50 % dans les projets « Savoir-faire local » et « Formation et insertion » ;
- une **autonomisation** progressive des projets soutenus et des bénéficiaires : l'autonomisation des projets est un des objectifs majeurs de Solidarity Accor, observée déjà en Chine, en Pologne, en Inde et en République Dominicaine ;
- une structure qui met en valeur les associations et leurs bénéficiaires : la **communication** des projets dans chaque pays suit la logique de terrain des projets Solidarity Accor. Avec chaque porteur de projet, Solidarity Accor construit la communication la plus utile et la plus adaptée au projet (conférence de presse, inauguration, remise de chèque…) ;

(1) Solidarity Accor a pris le relais sur les projets en septembre 2013.

(2) Ce chiffre est évalué à partir du nombre de bénéficiaires directs et correspond à l'impact du projet sur sa famille, son entourage, sa communauté… Dans les pays en développement (Afrique, Asie, Amérique latine), il s'agit du nombre de bénéficiaires directs multiplié par 4. Dans les pays développés (Europe, Amérique du Nord, Océanie), il s'agit du nombre de bénéficiaires directs multiplié par 2.

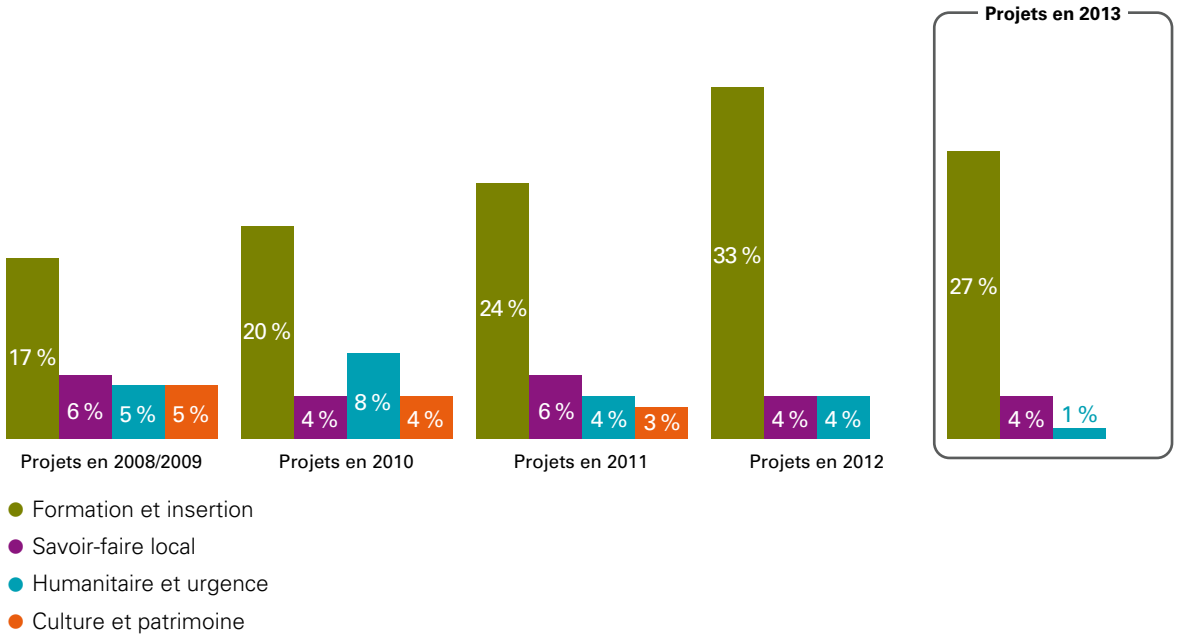
(3) Calcul du taux de sortie positive : on appelle « sorties positives » les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD ou mission d'intérim de 6 mois et plus et création d'entreprises), les sorties vers « un emploi de transition » (CDD ou période d'intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) et les formations pré-qualifiantes ou qualifiantes.

- en **Pologne,** avec la Nobody's Children Foundation pour le projet « Accordéon de l'autonomie », favorisant l'insertion professionnelle des jeunes en situation de précarité : une conférence de presse a été organisée en présence de l'ONG, des collaborateurs impliqués dans le projet, de bénéficiaires et des entreprises partenaires ;
- au **Brésil,** avec les ONG Unibes, Centro Social Menino Jesus, Vovo Vitorino et Humbiumbi pour des projets de formation et d'insertion de jeunes de favelas et de quartiers en difficulté : les quatre ONG ont été reçues par les équipes de Accor au Brésil pour une remise de chèque officielle ;
- à **Madagascar,** avec l'association Graines de Bitume pour le projet « Bureau pour l'Emploi » ayant pour objectif d'accompagner les jeunes des rues dans la construction de leurs projets d'avenir : le Bureau pour l'Emploi a été inauguré en présence des équipes Accor à Madagascar**,** des salariés de l'association et des bénéficiaires du projet ;
- en **France**, avec l'association Promofemmes pour le projet de formation et d'insertion de femmes immigrées : l'association, la Direction régionale pour l'emploi et les équipes de Solidarity Accor ont organisé une conférence de presse au Mercure Bordeaux Centre Meriadeck en présence d'acteurs institutionnels régionaux et des bénéficiaires du projet.

Évolution des projets soutenus par la Fondation Accor [1] depuis sa création et selon ses axes d'intervention

Projets	Projets en 2008/2009	Projets en 2010	Projets en 2011	Projets en 2012	Projets en 2013	Total
Formation et insertion	17	20	24	33	27	121
Savoir-faire local	6	4	6	4	4	24
Humanitaire et urgence	5	8	4	4	1	22
Culture et patrimoine*	5	4	3	0	0	12
TOTAL	**33**	**36**	**37**	**41**	**32**	**179**

** L'axe « Culture et patrimoine » n'existe plus depuis juin 2011.*



(1) Solidarity Accor a pris le relais sur les projets en septembre 2013.

2.7. ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

La politique environnementale de Accor s'appuie sur des programmes transversaux comme la mise en place d'un management environnemental dans les hôtels et pour les produits & services du Groupe, ou la formation et la sensibilisation des clients & collaborateurs. Elle vise la maîtrise des grands enjeux environnementaux auxquels le Groupe est confronté, regroupés autour de grandes thématiques : l'eau, l'énergie, la réduction des impacts locaux et la gestion des déchets.

2.7.1. MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

La politique environnementale de Accor se décline à deux niveaux : au niveau de ses hôtels pour réduire l'impact environnemental de ses activités ainsi qu'au niveau des produits et services, avec une approche privilégiant les démarches d'écoconception et d'innovation.

Le management environnemental dans nos hôtels

Le Groupe cherche à réduire de manière constante l'impact environnemental direct et indirect de ses hôtels, conformément à ses engagements. Il dispose pour ce faire de deux leviers essentiels : la Charte 21 et le programme de certification environnementale ISO 14001.

Deux leviers d'action

La Charte 21

La Charte 21 accompagne les hôtels dans le déploiement du programme PLANET 21 en leur donnant un cadre d'actions pour leur démarche de développement durable, en les aidant à progresser et à suivre leurs performances dans le temps (cf. page 42)

La certification de management environnemental ISO 14001

Dans le cadre de son programme PLANET 21, le Groupe a pour objectif d'atteindre 40 % de son réseau certifié ISO 14001 à l'horizon 2015, quel que soit le mode de gestion des hôtels. Cet objectif n'inclut pas les hôtels du segment « très économique » (marques hotelF1, Formule 1 et ibis *budget*, soit environ 750 hôtels) pour des raisons budgétaires et de Ressources humaines. En effet, la certification d'un hôtel est un processus très engageant pour l'ensemble des collaborateurs, et donc très difficile à mettre en œuvre pour des hôtels très économiques aux équipes restreintes.

Afin de poursuivre le déploiement de la certification, un Système de Management de l'Environnement (SME) baptisé « ISO 14001 in ACTion » a été finalisé en 2013. Cet outil permet d'appliquer rigoureusement la politique environnementale du Groupe, et de garantir l'atteinte de nos objectifs tout en répondant aux exigences de la norme ISO 14001. Ce déploiement est également facilité grâce à un *e-learning* qui permet d'accompagner les hôtels étape par étape dans la mise en œuvre du SME ISO 14001.

Accor dispose de deux certificats ISO 14001 multisites :

- ibis, avec 681 hôtels certifiés ISO 14001. Ces hôtels utilisent un système de management intégré couvrant aussi la norme Qualité ISO 9001 ;
- Accor, qui intègre différentes marques, avec 219 hôtels certifiés ISO 14001 dont 98 % de Novotel et Suite Novotel. Ces hôtels utilisent le système « ISO 14001 in ACTion ».

La certification ISO 14001 de ces 900 hôtels assure qu'ils sont dans une démarche de management de l'environnement structurée, grâce à des procédures et des outils précis.

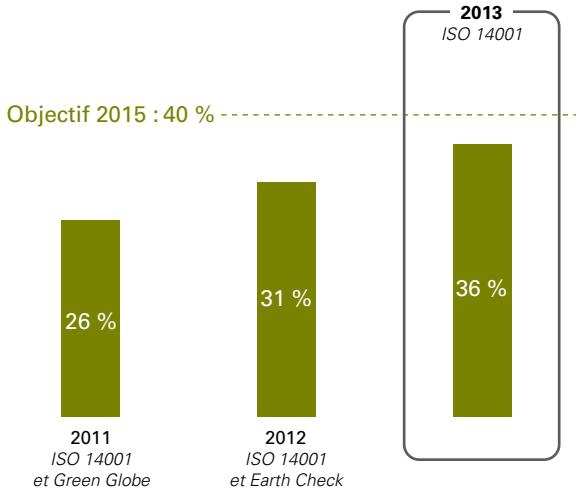
D'autres établissements ont entamé des démarches individuelles de certification ISO 14001. Fin 2013, sept hôtels sont certifiés (six hôtels Thalassa sea & spa et un site Académie Accor France).

Accor est engagé dans le programme ISO 14001 depuis 10 ans. Pour garantir l'efficacité de la démarche, ces procédures et outils ont été optimisés au fil du temps. La pérennité de la démarche est assurée par la formation et l'implication de l'ensemble des collaborateurs (exigence de la norme ISO 14001), et au principe continue d'amélioration continue d'ISO 14001.

Enfin, des audits externes sont régulièrement réalisés par un organisme agréé et indépendant.

Les grands thèmes couverts par le process ISO 14001 sont : la formation ; les exigences réglementaires et autres exigences ; les consommations d'eau/d'énergie ; les déchets ; les produits chimiques et produits d'entretien ; les fluides frigorigènes ; les eaux usées et eaux pluviales ; la maintenance et la rénovation ; l'air et le bruit ; la biodiversité ; les plaintes & demandes d'information ; les situations d'urgence environnementale.

Part d'hôtels ayant une certification de management environnemental



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables*	2 230	2 671	2 653

** Hors segment très économique (Formule 1, hotelF1 et ibis budget).*

Les outils de pilotage

- Mis en place depuis 2005 sur l'Intranet du Groupe, **OPEN** est l'outil de pilotage du développement durable qui permet aux hôteliers la saisie, le suivi et le pilotage de différents éléments :
  - performance développement durable *via* les 65 actions environnementales et sociétales de la Charte 21 ;
  - consommations d'eau et d'énergie grâce à une saisie et à un suivi mensuels ;
  - consommations de blanchisserie pour les hôtels participant au projet Plant for the Planet (cf. page 78) ;
  - gestion des déchets produits dans les établissements en fonction de leur valorisation (décharge, incinération, recyclage, etc.) et de l'évolution des coûts associés.

  En constante évolution, OPEN est aujourd'hui disponible en six langues (français, anglais, allemand, italien, portuguais/brésilien, espagnol).
- En 2009, Accor a développé un outil interne appelé le **« SET »** (*Safety and Environment Tool*). Cet outil de management de la conformité réglementaire couvre la sécurité, l'environnement et la technique. Il recense la réglementation applicable aux hôtels au travers de sujets facilement identifiables par les Directeurs d'établissements et les équipes techniques. Cet outil permet aux hôteliers :
  - de prendre connaissance de la réglementation et de ses mises à jour ;
  - d'identifier les écarts avec la réglementation et les règles Accor ;
  - de gérer des plans d'actions pour lever les non-conformités.

L'outil SET est aujourd'hui déployé en France (hors ibis *budget* et hotelF1), au Maroc, au Portugal, en Belgique, au Luxembourg, en Égypte, au Moyen-Orient et dans les hôtels ibis en Allemagne. L'outil est en cours de déploiement en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni.

En dehors de ces pays, le suivi réglementaire est assuré par d'autres moyens spécifiques, gérés au niveau local.

Le management environnemental dans nos produits et services

Accor prend également en compte l'ensemble du cycle de vie de ses produits et services de façon à réduire l'ensemble de son empreinte environnementale. Cette démarche se décline principalement autour de deux axes :

- la sélection de produits qui ont une reconnaissance externe de leur performance en termes de développement durable : ecolabel, commerce équitable, etc. (cf. page 63) ;
- l'intégration des préoccupations de développement durable dès la phase de *design* des produits et services, à travers une démarche d'écoconception.

En matière **d'écoconception,** Accor poursuit notamment deux objectifs en parallèle :

- concevoir des offres de séminaires durables :

  Sur ce point une réflexion a été initiée en 2013, afin de définir un standard Groupe permettant de valoriser le savoir-faire des marques en termes de prestations « MICE » (*Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions*) dans lesquelles la dimension développement durable est intégrée.
- déployer des chambres plus respectueuses de l'environnement.

  Dans cette perspective, deux approches complémentaires ont été déployées :
  - un volet « créativité », mené en partenariat avec l'École Hôtelière de Lausanne, pour réfléchir à un modèle de chambre d'hôtel du futur, dans laquelle la dimension développement durable serait poussée à l'extrême. Les résultats ont conduit à des solutions innovantes et opérationnelles, comme une douche présentant un circuit d'eau fermé, des peintures capables de réguler la température de la pièce ou encore des mobiliers éco-conçus ; un second volet, de « quantification », visant une approche plus rationnelle de la démarche, afin de mesurer scientifiquement la performance environnementale d'une chambre d'hôtel à travers une analyse de cycle de vie réalisée par un cabinet de conseil externe. Celle-ci doit permettre d'une part d'identifier les principaux leviers d'optimisation écologique de la chambre actuelle ; d'autre part de mesurer la plus-value environnementale des modifications proposées à la chambre.

Ce pilote se poursuit en 2014 pour compléter la courbe d'apprentissage du Groupe.

2.7.2. FORMATION, SENSIBILISATION, MOBILISATION

Les collaborateurs

Les collaborateurs du Groupe (plus de 170 000 à travers le monde) sont la clé de voûte de la politique de développement durable de Accor. Ils doivent devenir des ambassadeurs du développement durable, à la fois en l'intégrant dans les gestes quotidiens liés à leurs métiers et en étant en mesure d'expliquer l'approche du Groupe de façon à mieux impliquer les clients dans les différentes actions de PLANET 21.

Dans cette perspective, la sensibilitation et la formation des collaborateurs est essentielle. Accor a développé un vaste programme de ***e-learning*** composé de deux modules :

- sensibilisation au développement durable :
  - comprendre les enjeux du développement durable,
  - comprendre l'hôtel dans son environnement,
  - comprendre PLANET 21 ;
- apprentissage des bons gestes dans son métier :
  - savoir expliquer aux clients PLANET 21 et les actions de l'hôtel,
  - comprendre l'importance des gestes simples,
  - Mettre en œuvre les bons gestes au quotidien dans son métier.

Grâce à des cas concrets et des mises en situation, cet outil intuitif, développé pour toutes les marques du Groupe et disponible en huit langues (deux nouvelles traductions en cours de développement) permet aux collaborateurs de travailler de manière autonome, adaptée à leur rythme et horaires de travail pour s'approprier les meilleures pratiques. Les deux modules de l'*e-learning* ont été suivis plus de 14 500 fois en 2013 (contre plus de 3 700 fois en 2012).

Les outils de formation du Groupe au développement durable incluent également des **fiches métiers** (« Le développement durable dans mon métier »), conçues selon les services (Direction, hébergement/étages, etc.) et les fonctions : Chef de rang, Cuisinier, Gouvernante, Directeur commercial, Directeur d'hôtel, etc. Elles couvrent ainsi tous les métiers de l'hôtellerie et sont adaptables à la situation locale et aux priorités de l'établissement. Elles se déclinent en deux parties : « Au sein de l'hôtel » et « Dans mon métier », avec pour chacune d'elles les éléments à connaître et les moyens d'action. Ces fiches sont associées à un lexique dédié au vocable du développement durable.

PLANET 21 Day est la journée mondiale de mobilisation des collaborateurs Accor en faveur du développement durable. La semaine du 21 avril, l'ensemble des collaborateurs sous enseigne Accor à travers le monde organise des actions en faveur des 21 engagements du programme de développement durable du Groupe, PLANET 21 : formations santé, découvertes de saveurs locales et responsables, recyclage des déchets, création d'hôtels de la biodiversité, etc. La créativité était à l'honneur pour cette édition 2013 qui a rassemblé 55 pays et plus de 300 équipes. Cette journée est organisée au sein des hôtels, en collaboration avec les hôtels Accor voisins, les clients, les communautés locales et les familles des collaborateurs.

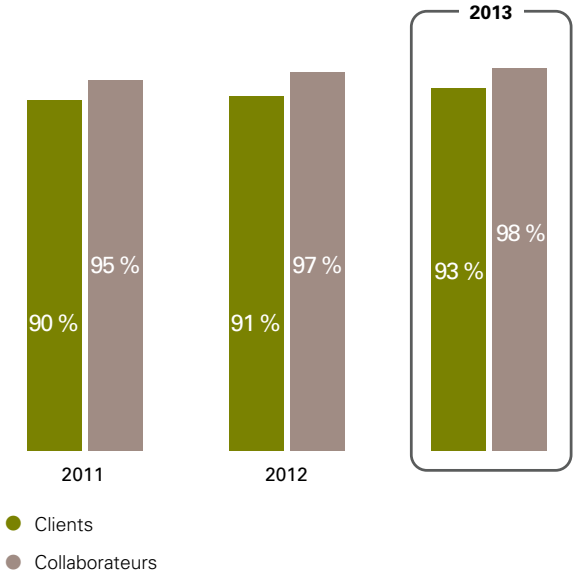
Les clients

Le lancement de la stratégie de développement durable PLANET 21 comprend un programme de sensibilisation des clients destiné à les inciter à contribuer aux actions des hôtels. Ce programme se fonde sur une signalétique pédagogique déclinée tout au long du parcours des clients : réservation, entrée de l'hôtel, lobby, réception, portes de chambres, chambres, restaurant, salles de réunion, environs de l'hôtel, etc.

La signalétique est destinée à inviter les clients, par des gestes simples, à participer activement au développement durable, par exemple dans le cadre du projet Plant For the Planet (cf. page 78) dont la réussite dépend intrinsèquement de l'implication du client pour réutiliser les serviettes.

Au total, plus de 90 % des hôtels Accor mènent des actions concrètes pour sensibiliser et mobiliser leurs clients et leurs collaborateurs autour de leurs engagements sur le développement durable :

Part des hôtels sensibilisant et mobilisant leurs clients et collaborateurs



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

2.7.3. ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

Enjeux énergie et carbone

Énergie

En plus de représenter un poste de coût significatif et grandissant pour Accor, la consommation d'énergie dans les hôtels constitue l'un des premiers impacts du Groupe sur l'environnement vis-à-vis duquel les leviers d'action sont importants. Accor se mobilise pour déployer à grande échelle et systématiser la sobriété énergétique et le recours aux énergies renouvelables. Sur le cycle de vie, 75 % [(1)] de l'énergie consommée par Accor provient des consommations dans les hôtels (selon l'empreinte environnementale réalisée en 2011). Les progrès déjà accomplis pour réduire cet impact sont notables. Le Groupe doit toutefois continuer à agir dans ce domaine pour anticiper les réglementations à venir, l'apparition de nouvelles taxes et l'augmentation de coûts de plus en plus contraignantes pour l'activité hôtelière.

Accor s'est engagé à réduire, entre 2011 et 2015, sa consommation d'énergie de 10 % et ses émissions de CO_2 de 10 % sur les hôtels filiales et managés. Pour les hôtels franchisés sur lesquels le Groupe n'a pas la maîtrise opérationnelle, Accor met à disposition des outils et propose des recommandations pour répondre à ces enjeux.

Carbone

Le changement climatique est un défi important pour l'industrie touristique dans son ensemble :

- les zones touristiques risquent d'être largement impactées par les changements climatiques ;
- les politiques climatiques vont profondément modifier l'environnement économique et le développement futur du Groupe, notamment en changeant le paradigme énergétique du modèle de croissance, avec des implications fortes dans le secteur des transports et des bâtiments.

Dans ce contexte, Accor a décidé de créer, entre 2007 et 2009, un groupe de travail dédié au thème « Enjeux et impacts du changement climatique pour le groupe Accor ». Ce travail, réalisé en collaboration avec l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales), a permis d'identifier plus précisément les impacts du changement climatique sur les activités du Groupe, et d'élaborer un premier plan d'action de mesures prioritaires.

Les actions aujourd'hui mises en œuvre au sein de Accor sur les sujets d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre intègrent pleinement les recommandations de ce groupe de travail s'articulant autour de cinq grands thèmes : la construction et la rénovation des hôtels, les déplacements, la santé des collaborateurs et des clients, le développement hôtelier et les nouveaux métiers et services.

Performance énergétique dans l'exploitation des hôtels

Pilotage de la performance énergétique dans l'exploitation des hôtels

Après une diminution de 5,5 % des consommations d'énergie au cours du précédent plan quinquennal (2006-2010), l'objectif est de poursuivre la maîtrise de ces consommations en renforçant le pilotage de la performance, en orientant les investissements de façon ciblée, ainsi qu'en agissant sur les pratiques, tant au niveau de la maintenance des installations qu'au niveau des habitudes comportementales.

Le renforcement du pilotage de la performance s'appuie sur :

- une bonne connaissance des hôtels (analyses croisées par marque, nombre de chambres, nombre de points de ventes restaurants-bars, équipements techniques, etc.) et de leurs consommations (suivi réalisé depuis 2005 dans l'outil de pilotage OPEN) ;
- une analyse approfondie des ratios tenant compte des impacts de la météo et du taux d'occupation pour avoir une comparabilité entre les différentes années ;
- un *benchmark* par marque, famille d'hôtels et région ;
- des actions ciblées, simples à mettre en œuvre et pérennes.

Concernant les dépenses d'investissement, l'objectif est d'identifier les systèmes et équipements les moins performants pour orienter les capex de façon optimale.

La mise en œuvre repose sur deux outils internes :

- OPEN, pour le pilotage de l'eau et énergie (cf. page 68) ;
- MACH, outil de gestion des actifs hôteliers (inventaire des équipements, année d'installation, état) qui permet d'évaluer les besoins de rénovations, de les hiérarchiser, de les budgéter et de suivre l'investissement afférent.

À ces outils sont associés :

- un réseau de Directions techniques dans le monde qui supporte localement le pilotage et l'accompagnement des méthodes et outils auprès des hôtels ;
- BOOST : une méthodologie d'optimisation de la conduite des installations techniques ;
- une auto-évaluation qui permet à chaque hôtel d'identifier les bonnes pratiques à mettre en œuvre en fonction de leurs spécificités ;
- la Charte 21, dont une partie des 65 actions s'adresse directement aux problématiques liées à l'eau et à l'énergie dans les hôtels.

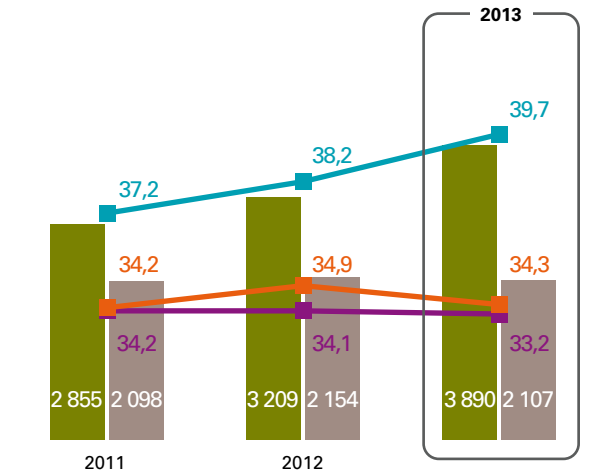
(1) Le reste des consommations d'énergie est principalement imputable aux postes de blanchisserie (7 %) et de l'amont agricole (6 %).

Performance énergie des hôtels : résultats 2013

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, Accor suit, avec attention, le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible (kWh/chambre disponible). Cet indicateur étant commun à la plupart des groupes hôteliers, son utilisation permet au Groupe de comparer et d'apprécier ses performances.

La totalité des hôtels filiales et managés suivent mensuellement leurs consommations d'énergie *via* l'outil OPEN. En fin d'année, après retraitement des hôtels entrants/sortants du périmètre ou n'ayant pas rempli consécutivement les douze mois de l'année et après un processus de revue et de validation interne, 87 % des données des hôtels sont consolidées et analysées. Ce taux de réponse croît régulièrement chaque année (il était de 72 % en 2011).

Suivi des consommations d'énergie



En GWh

- Consommation totale d'énergie
- Consommation totale d'énergie (à périmètre comparable)

En kWh par Chambre disponible

- Ratio d'énergie moyen
- Ratio d'énergie moyen (à périmètre comparable)
- Évolution du Ratio d'énergie redressé des impacts météo et occupation

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	1 847	1 855	1 912
Taux de réponse	72 %	79 %	87 %
Nombre d'hôtels évalués	1 330	1 465	1 663
Nombre d'hôtels à périmètre comparable	1 061	1 061	1 061

En première analyse, sur le périmètre total consolidé, Accor constate une augmentation continue de + 6,7 % du ratio de consommation d'énergie (exprimé en kWh par chambre disponible) entre 2011 et 2013.

Cette augmentation ne reflète pourtant pas intrinsèquement la performance énergétique de Accor dans la mesure où sur ces trois années, le périmètre sur lequel porte cette analyse varie significativement. Ainsi, 90 % de cette variation s'explique par des biais de périmètre :

- biais lié aux cessions et acquisitions d'hôtels (volume total de mouvements entrants/sortants supérieur à 700 hôtels) : une part importante des nouvelles ouvertures d'hôtels a eu lieu dans des zones géographiques ou des segments de marque dans lesquels les ratios énergétiques sont constitutivement moins performants (chambres plus spacieuses et plus luxueuses, équipements plus nombreux, présence plus systématiques de spas, etc.). Cet effet entraîne mécaniquement le ratio énergétique moyen du Groupe vers le haut. À titre d'illustration, 50 % des ouvertures d'hôtels en 2013 ont eu lieu en Asie et plus de 50 % des hôtels récemment ouverts appartiennent aux segments milieu et haut de gamme ;
- biais lié à la qualité des données remontées pour environ 30 % des hôtels, les données validées en 2013 suite au processus de contrôle interne ne l'étaient pas en 2011.

Par conséquent, seule la comparaison des ratios énergétiques sur un périmètre comparable entre 2011 et 2013 et permet d'accéder à la réalité du niveau de maîtrise de Accor sur l'énergie. Cette information est ajoutée dans le graphique précédent, où les données de consommation d'énergie sont présentées pour 1 061 hôtels identiques sur trois ans.

Sur ce périmètre comparable, Accor constate une augmentation de seulement 0,3 % du ratio de consommation d'énergie (kWh par chambre disponible) entre 2011 et 2013 (soit + 2,4 % entre 2011 et 2012 et - 1,8 % entre 2012 et 2013).

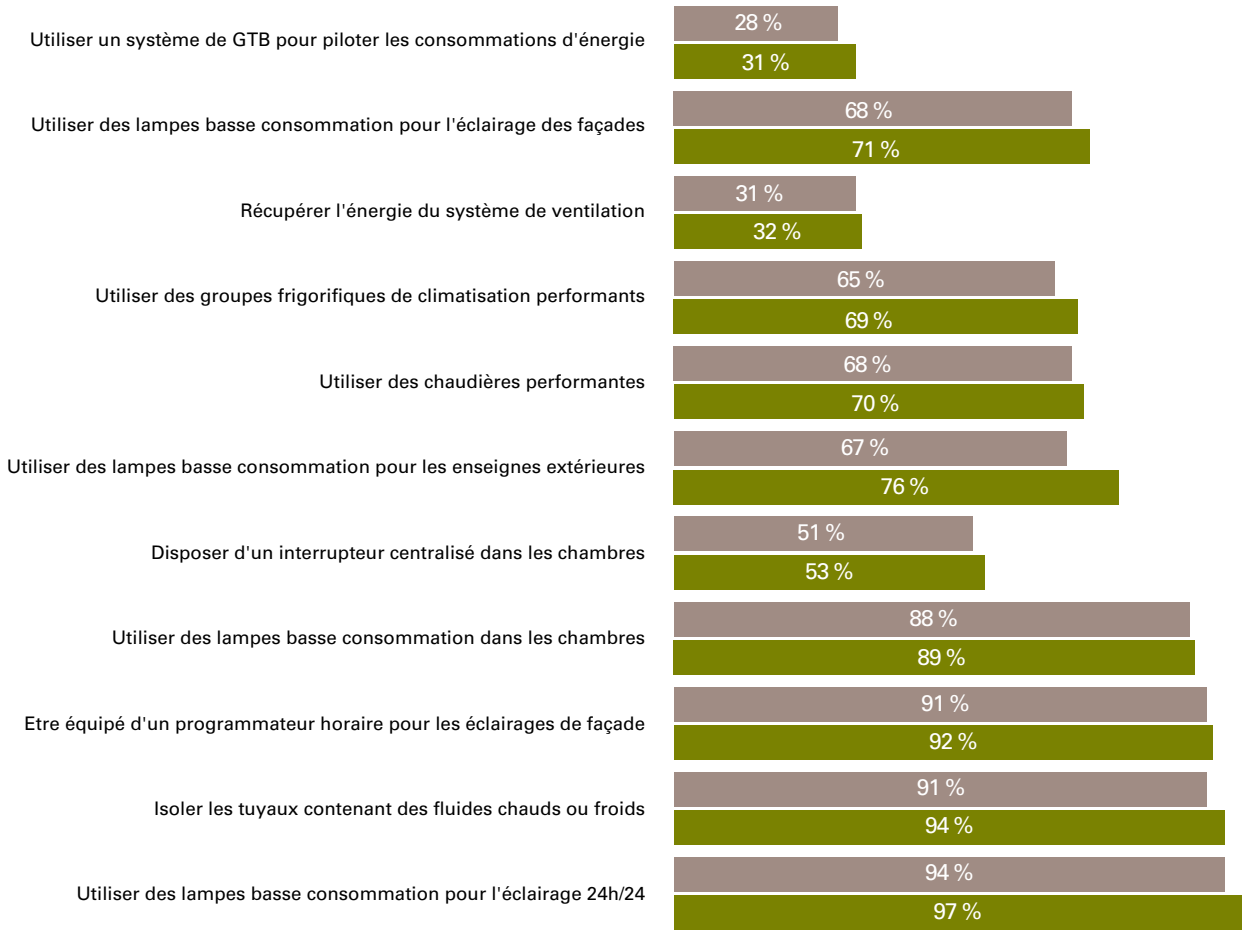
En tenant compte également de paramètres tels que la météo et le taux d'occupation qui ont une influence significative sur la performance énergétique, il apparait que l'évolution du ratio « redressé » kWh par chambre disponible est de l'ordre de - 2,9 % entre 2011 et 2013 [1]. Ce chiffre étant le plus à même de traduire l'évolution de la performance intrinsèque de Accor en terme de maîtrise de la consommation d'énergie.

Ainsi, si la tendance de consommation énergétique du Groupe est intrinsèquement baissière, elle se révèle insuffisante à ce stade pour s'inscrire dans la trajectoire de l'objectif de réduction de 10 % fixé pour 2015. Accor va donc continuer à développer des actions spécifiques pour l'amélioration et l'optimisation du management de l'énergie au sein des hôtels, telles que la méthodologie d'optimisation de la conduite des installations techniques « BOOST » par exemple.

Actions autour de la performance énergétique dans l'exploitation des hôtels

La Charte 21, qui soutient le déploiement opérationnel de la stratégie de développement durable du Groupe dans les hôtels, propose également une diversité d'actions pour assurer une meilleure performance énergétique dans l'exploitation quotidienne (par exemple l'utilisation de lampes basses consommations pour l'éclairage permanent ou les chambres, l'équipement en chaudières performantes, etc.).

(1) Sur la base des données disponibles pour 900 hôtels parmi les 1 061 du périmètre comparable, la météo et l'occupation induisent une augmentation du ratio énergétique de 1,4% entre 2011 et 2012 et de 1,8 % entre 2012 et 2013.



	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401
Taux de réponse	92 %	92 %

Performance énergétique dans la construction des hôtels

Pilotage de la performance énergétique dans la construction des hôtels

Les phases de conception et de construction sont essentielles pour réduire les impacts environnementaux des bâtiments. C'est pourquoi de plus en plus de pays définissent des réglementations pour construire des bâtiments ayant une meilleure performance énergétique, et limiter autant que possible les impacts sur les écosystèmes. Professionnel de la construction immobilière hôtelière, Accor a acquis un réel savoir-faire environnemental. Le Groupe renforce régulièrement ses standards et conduit des expériences pilotes pour concevoir des hôtels toujours plus sobres en matière de consommation d'énergie, d'eau, ou en utilisation de substances chimiques ou de matériaux polluants.

Un standard interne recensant les règles internationales fixées par Accor pour la **construction et la rénovation d'hôtels** a été publié en 2013. Ce guide s'inscrit dans la continuité des lignes directrices élaborées dès 2008 dans ce domaine par le Groupe. Ce document aborde de nombreux sujets devant être traités dans le cadre d'une construction ou d'une rénovation d'hôtel, entre autres :

- *principes généraux d'intégration dans l'environnement et dans l'architecture locale :* conformité avec les réglementations et normes applicables ; conformité des fabricants et fournisseurs avec les règles et recommandations de la Charte 21 applicables ; recommandations sur la mise en œuvre d'un processus de certification ;
- *énergie :* adaptation de l'architecture au climat local (orientation adéquate des bâtiments, implantation et dimensionnement des ouvertures et parois vitrées, etc.) et optimisation de l'énergie passive (haute performance de l'isolation thermique, ponts thermiques minimalisés, présence de sas pour les portes ouvrant sur l'extérieur, etc.) ;

- *eau :* équipements (compteurs et sous-compteurs) pour le suivi des consommations, régulateurs de débit, robinets à commande infrarouge ou poussoirs à commande temporisée ; réservoirs de chasse d'eau à double commande, etc. ;
- *biodiversité :* prise en compte des espèces végétales existantes à préserver ou à replanter ; recours privilégié aux espèces locales ; développement de solutions de toitures végétalisées et de murs végétaux, etc. ;
- *pollution :* réalisation d'études environnementales et de pollution sur site ; traitement ou évacuation des matériaux et produits contaminés ou nocifs, etc. ;
- *nuisances :* conception de manière à ne pas impacter les propriétés voisines ; étude par un spécialiste des effets de la construction sur l'éclairage naturel et les vents pour les bâtiments voisins ; conception des locaux techniques et des grilles d'alimentation et d'extraction d'air de manière à limiter les nuisances olfactives, visuelles et sonores, etc.

Faire progresser le bâtiment durable est l'un des engagements à horizon 2015 de la stratégie de développement durable du Groupe. Accor s'est engagé à certifier 21 bâtiments d'ici 2015 parmi les **certifications de référence comme LEED, BREEAM ou HQE®**.

À fin 2013, six bâtiments sont certifiés :

- un hôtel certifié HQE® : Suite Novotel Issy-les-Moulineaux (France) ;
- deux hôtels certifiés BREEAM, niveau Excellent : ibis et Novotel Blackfriars Londres (Royaume-Uni) ;
- deux hôtels certifiés DGNB : ibis *budget* et ibis Berlin Kurfuerstendamm (Allemagne) ;
- un hôtel certifié GreenMark, niveau Gold : Novotel Singapore Clarke Quay (Singapour).

De plus, des hôtels ont été construits selon la norme HQE® comme l'ibis Styles de Troyes (France) ou le Novotel Paris Montparnasse (France).

Ces certifications permettent notamment d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, tout en développant des technologies innovantes de réduction des consommations d'énergie et en veillant à l'intégration des bâtiments dans leur environnement. Les bâtiments ainsi conçus et certifiés constituent des laboratoires pour étudier la faisabilité et le modèle économique de technologies innovantes avant d'envisager un déploiement à plus grande échelle.

Enfin, dans le cadre de la Charte 21, les hôtels s'engagent sur **l'éclairage extérieur** afin de lutter contre la pollution lumineuse. Ainsi en 2013, 92 % des hôtels du Groupe sont équipés d'un programmateur horaire pour les éclairages de façades, 76 % des hôtels utilisent des lampes basse consommation pour les enseignes extérieures et 71 % pour l'éclairage des façades.

Énergies renouvelables

Le développement des énergies renouvelables est l'un des 21 engagements de la stratégie de développement durable PLANET 21 de Accor. D'ici 2015, le Groupe s'est engagé sur l'utilisation d'énergies renouvelables dans 10 % de ses hôtels.

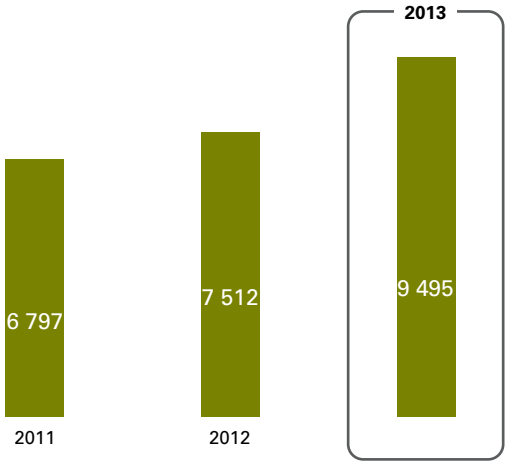
Accor a effectué un état des lieux de l'ensemble des énergies renouvelables utilisées par les hôtels. En 2013, 232 hôtels du Groupe utilisent des **énergies renouvelables** (soit 7 % du réseau), dont :

- 162 hôtels équipés de panneaux solaires thermiques pour l'eau chaude sanitaire ;
- 40 hôtels équipés de pompes à chaleur sur la production de chaud et froid ;
- 22 hôtels équipés de panneaux solaires photovoltaïques pour la production d'électricité ;
- 10 hôtels équipés d'installations de méthanisation ;
- 91 hôtels utilisent d'autres énergies renouvelables (hydroélectricité, géothermie…).

De plus, en 2013, 161 hôtels sont équipés de **panneaux solaires thermiques**, représentant une production annuelle totale de 9,5 GWh grâce à plus de 10 000 m² panneaux installés.

Les hôtels équipés de panneaux solaires possèdent rarement des informations précises sur la production annuelle en raison des difficultés de mesures. Les productions ont par conséquent été estimées pour la majorité des hôtels à partir des surfaces de panneaux renseignées. La progression constante de production solaire d'eau chaude sanitaire depuis 2007 montre la volonté du Groupe de déployer les énergies alternatives au sein de ses hôtels.

Production solaire d'eau chaude sanitaire (en GWh)



	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

Transports

Accor promeut l'utilisation de solutions de transport plus respectueuses de l'environnement par ses clients. Par exemple, des hôtels proposent des services de location gratuite de vélos ou de navettes de bus pour les hôtels situés à proximité d'un aéroport. En outre, près de 80 hôtels dans le monde mettent à disposition de leurs clients des bornes de recharge pour véhicules électriques sur leurs parkings ; et la marque Suite Novotel propose à ses clients d'utiliser gratuitement des véhicules 100 % électriques dans 11 de ses 19 établissements situés en France.

Par ailleurs, dans son Guide pour la construction et la rénovation durable, Accor émet des recommandations préalables à tout chantier de construction ou de rénovation :

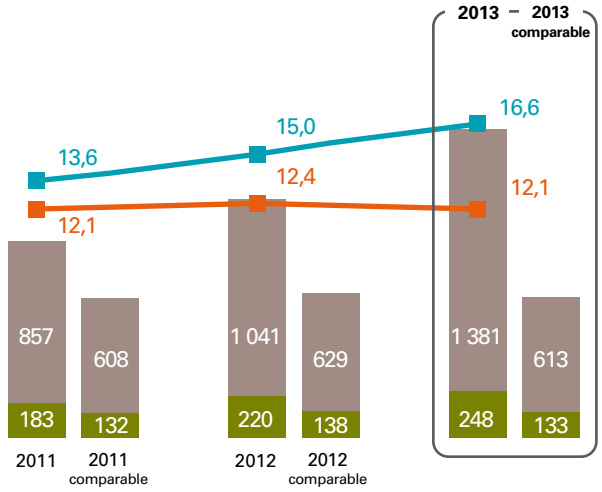
- inclusion de voies piétonnes et cyclables vers les services de transport en commun ;
- inclusion d'une zone de parking vélos sur le parking de l'hôtel.

Émissions de gaz à effet de serre

Émissions de CO_2

Les consommations d'énergie ont un impact direct sur l'empreinte carbone du Groupe notamment à travers les chaudières des hôtels, les appareils électriques et les déplacements des collaborateurs. L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe a permis de déterminer que les émissions annuelles de dioxyde de carbone du Groupe sur le cycle de vie avoisinent les 3,7 millions de tonnes équivalent CO_2 et que près des deux tiers (66 %) proviennent de la consommation d'énergie des hôtels, principalement de l'électricité. L'étude a également mis en lumière les émissions engendrées par l'amont agricole représentant presque 15 % des gaz à effet de serre émis par le Groupe. La viande et les produits laitiers sont responsables à eux seuls de près de la moitié des émissions de gaz à effet de serre liées à la restauration (27 % et 20 % respectivement), alors qu'ils représentent moins de 15 % des achats alimentaires en volume.

Suivi des émissions de CO_2



En Milliers de tonne de CO_2

- Total émissions Directes de CO_2
- Total émissions Indirectes de CO_2

En kg de CO_2 par Chambre disponible

- Ratio moyen des émissions de CO_2
- Ratio moyen des émissions de CO_2 (à périmètre comparable)

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	1 847	1 855	1 912
Taux de réponse	72 %	79 %	87 %
Nombre d'hôtels évalués	1 330	1 465	1 663
Nombre d'hôtels à périmètre comparable	1 061	1 061	1 061

L'évolution présentée ci-dessus peut s'expliquer selon la même logique que celle présentée pour les ratios de consommation d'énergie :

- sur le périmètre total consolidé, le ratio de CO_2 par chambre disponible augmente de 22,7 % entre 2011 et 2013 ;
- sur le périmètre comparable, l'évolution n'est plus que de +0,6 % entre 2011 et 2013 ;
- une fois redressé des paramètres météo et taux d'occupation, le ratio CO_2 diminue finalement d'au moins 1 % entre 2011 et 2013 – du fait essentiellement de l'augmentation des besoins de chauffage dans nos hôtels (+ 15 % entre 2011 et 2013) ; au même titre que l'évolution du ratio de consommation d'énergie (+ 0,3 %).

S'agissant des émissions de CO_2 générées par les hôtels, celles-ci sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

- les émissions directes correspondent aux combustibles (gaz, fuel) brûlés dans les établissements ;
- les émissions indirectes correspondent d'une part à l'électricité consommée dans les établissements, et d'autre part à la chaleur et, la climatisation fournies par les réseaux urbains.

Les coefficients d'émissions de gaz à effet de serre utilisés (pour l'électricité et les combustibles) sont issus du *Greenhouse Gas Protocol* (www.ghgprotocol.org).

Fluides frigorigènes impactant la couche d'ozone

Les fuites de fluides frigorigènes dans les circuits de climatisation et dans les systèmes réfrigérants des hôtels peuvent libérer des gaz au pouvoir de réchauffement particulièrement élevé. Des risques d'évaporation peuvent survenir lors de la réalisation d'opérations d'entretien, ou de manière accidentelle. Le constat établi lors des travaux sur l'empreinte environnementale en 2011 montre que les fuites ont une contribution mineure à l'empreinte carbone du Groupe (environ 2 %).

En 2013, 69 % des hôtels du Groupe utilisent des groupes frigorifiques ou pompes à chaleur performants, et 94 % s'assurent chaque année de l'étanchéité des tuyaux contenant des fluides chauds ou froids.

2.7.4. EAU

Enjeux liés à l'eau

L'eau est une ressource dont la répartition et l'accès sont très inégaux dans le monde. Source de tensions politiques et sociales, l'accès à l'eau représente donc un enjeu majeur. La consommation d'eau du Groupe est importante et peut notamment intervenir dans des zones stress hydrique. Le Groupe est donc fortement mobilisé pour maîtriser sa consommation d'eau à travers le monde. Son attention se porte également sur les rejets d'eau, de façon à s'assurer la préservation des milieux aquatiques en aval de ses installations et préserver une eau de qualité pour ses usages futurs.

Consommations d'eau

Programme de maîtrise des consommations d'eau

L'empreinte environnementale du Groupe réalisée en 2011 révèle que chaque hôtel consomme en moyenne 15 000 m³ d'eau chaque année, répartis entre les usages des clients, le nettoyage des chambres, la restauration, la blanchisserie, les piscines, l'arrosage des espaces verts, etc., soit 11 % de l'empreinte eau de Accor.

Cette même étude met à jour le poids considérable de l'amont agricole sur l'empreinte eau du Groupe, à savoir 86 %.

Face à cette préoccupation majeure et dans le cadre du programme PLANET 21, Accor s'est donc engagé sur un objectif de - 15 % de consommations d'eau par client dans les hôtels filiales et managés, sur la période 2011-2015.

Par ailleurs, Accor s'appuie sur différents programmes permettant de s'associer à la préservation de la ressource en eau sur l'amont agricole, soit à travers des orientations dans ses filières d'approvisionnement, soit notamment dans le cadre du programme Plant for the Planet (cf. page 78).

Prise en compte des zones de tensions hydriques

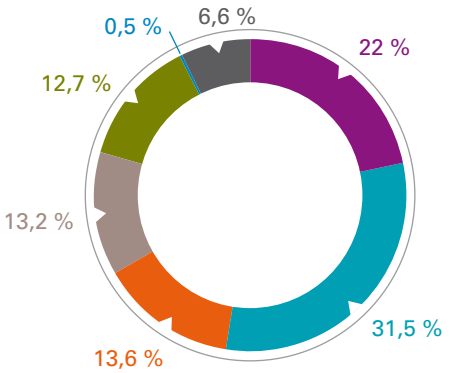
Le stress hydrique est défini par l'ONU-Habitat comme une insuffisance d'eau de qualité satisfaisante, pour pouvoir répondre aux besoins humains et environnementaux. Plus précisément, il mesure le ratio d'eau utilisée dans une région par le total de l'eau disponible dans cette même région. Ainsi, plus le ratio est bas, moins il y a de pression sur les ressources et inversement, plus le ratio est élevé, plus la pression sur les ressources est importante. Bien que de nombreuses populations vivent déjà dans des régions connaissant un stress hydrique, il est prévu que d'ici 2025, la part de population mondiale vivant dans de telles zones augmentera de 35 %, soit environ 2,8 milliards de personnes.

Accor est conscient que l'enjeu de la maîtrise des consommations d'eau et la prise en compte de la disponibilité d'approvisionnement sont encore plus importants dans ces zones. Une étude a été menée par le Groupe afin d'évaluer les risques liés à l'eau et à sa disponibilité dans les différentes zones d'implantation du Groupe.

Les graphiques ci-dessous ont été réalisés à partir de données sur l'ensemble des hôtels du Groupe en utilisant leur localisation précise, renseignée dans l'outil *Aqueduct* du World Resource Institute (WRI). L'outil *Aqueduct* est l'un des deux outils les plus reconnus dans le monde pour l'analyse des risques liés à l'eau, avec l'outil du WWF appelé *Water Risk Filter*.

Cette étude a permis de mesurer et de positionner les hôtels Accor par rapport à leur capacité à accéder à la ressource en eau, en prenant également en compte la qualité de cette dernière.

Part d'hôtels localisés selon les zones de tensions hydriques



- Stress hydrique actuel faible (<10 %)
- Stress hydrique actuel faible à moyen (10-20 %)
- Stress hydrique actuel moyen à élevé (20-40 %)
- Stress hydrique actuel élevé (40-80 %)
- Stress hydrique actuel très élevé (>80 %)
- Zones arides
- Pas de données

Les résultats révèlent que seulement 0,5 % des hôtels du Groupe se trouvent dans des régions arides. Cependant, 26 % des hôtels Accor sont localisés dans des zones rencontrant une pénurie d'eau élevée ou très élevée, dont 13 % connaissent un stress hydrique jugé très élevé. À titre d'illustration, les zones les plus concernées se trouvent en Chine (environ 70 hôtels), en Indonésie (environ 30 hôtels) et au Maroc (environ 30 hôtels) mais aussi – et de manière plus surprenante – dans le Sud de la France (en raison d'une densité de population élevée et d'une ressource en eau limitée) ou encore en Australie (du fait d'une répartition inégale des ressources en eau et de leur faible disponibilité).

En croisant cette analyse géographique de risque d'accès à l'eau avec les données de consommation des hôtels, il ressort que les zones les plus critiques se trouvent en Europe et en Asie-Pacifique :

- en **Europe**, les hôtels présentent un profil globalement performant de consommation d'eau. Néanmoins, cette zone concentre un nombre très important d'hôtels pour lesquels le stress hydrique est jugé élevé ou très élevé (près de 500 hôtels). À ce titre, cette zone mérite une attention toute particulière ;
- en **Asie-Pacifique**, le nombre d'hôtels en zone critique est plus restreint (environ 270 dont près de 70 en Chine), mais l'attention du Groupe se porte davantage sur l'amélioration des ratios de consommation d'eau, qui présentent encore des leviers d'optimisation ;
- par ailleurs, l'étude a révélé que les hôtels en **Australie** seront particulièrement confrontés à une aggravation de ces tensions hydriques dans les années à venir, ce qui fait naître un point d'attention tout particulier de la part du Groupe.

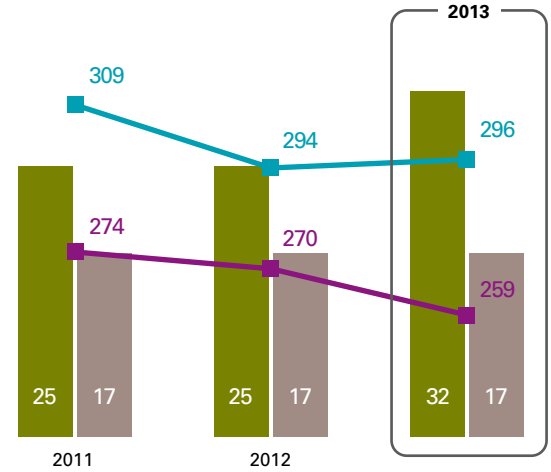
Globalement, l'évolution future des zones de tension hydrique à un horizon proche prévoit que **4 % des hôtels du Groupe** seront confrontés à une évolution drastique de la disponibilité de l'eau à horizon 2025.

Ce nouveau regard, porté aussi bien à travers la réalité actuelle que celle à venir, va désormais permettre à Accor d'orienter ses plans d'actions de réduction des consommations d'eau vers les zones à risques. Les hôtels concernés feront dès lors l'objet d'une attention toute particulière concernant leur trajectoire de consommation d'eau.

Performance consommations d'eau : résultats 2013

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, Accor suit, le ratio de consommation par client (litre/nuitée).

Suivi des consommations d'eau



En millions de m³
- Consommation totale d'eau
- Consommation totale d'eau (à périmètre comparable)

En litres par Client
- Ratio d'eau moyen
- Ratio d'eau moyen (à périmètre comparable)

	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	1 847	1 855	1 912
Taux de réponse	72 %	79 %	87 %
Nombre d'hôtels évalués	1 330	1 465	1 663
Nombre d'hôtels à périmètre comparable	1 061	1 061	1 061

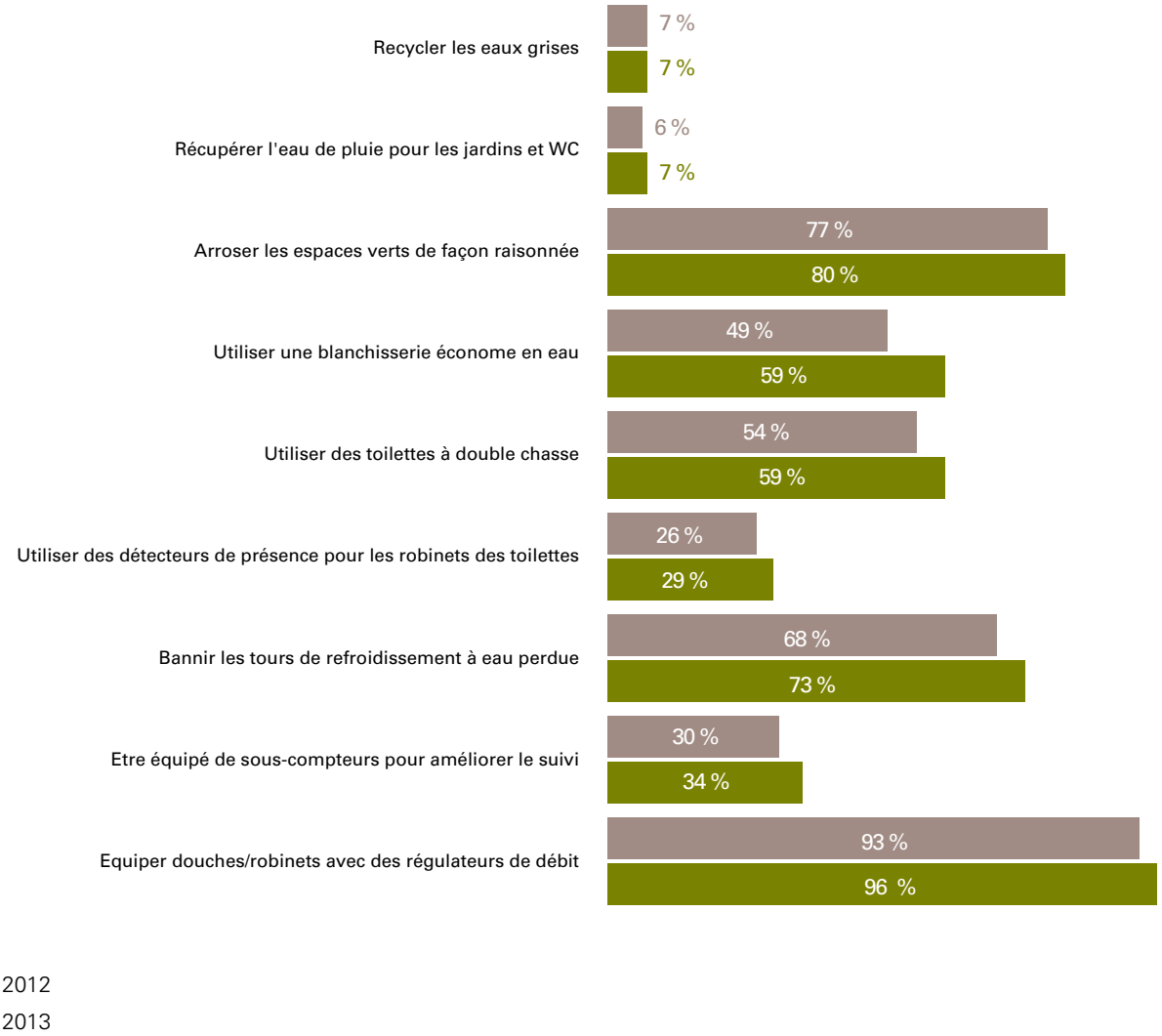
Pour commenter les évolutions présentées ci-dessus, l'analyse peut se porter également à deux niveaux (comme pour l'énergie et le CO_2) :

- sur le périmètre total consolidé, le ratio de consommation d'eau a baissé de 4 % être 2011 [1] et 2013 ;
- sur le périmètre comparable, la baisse du ratio d'eau atteint même 5,2 % (- 1,4 % entre 2011 [1] et 2012 puis - 3,8 % entre 2012 et 2013).

Ces tendances confirment le bien-fondé des différentes actions entreprises par le Groupe pour réduire la consommation d'eau des hôtels. Celles-ci sont pour partie portées par la Charte 21, qui propose une panoplie de mesures opérationnelles de réduction de la consommation d'eau comme la récupération d'eau de pluie, l'utilisation de sous compteurs pour affiner le suivi des consommations, ou encore l'équipement des douches et robinets avec des régulateurs de débit.

(1) Hors Motel 6.

Le schéma suivant présente l'évolution du taux de mise en œuvre de ces actions entre 2012 et 2013.



	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401
Taux de réponse	92 %	92 %

Rejets et traitement

Traitement des rejets d'eau des hôtels

L'étude de l'empreinte environnementale du Groupe s'est intéressée aux impacts que les activités des hôtels Accor peuvent avoir sur la qualité des réserves d'eau en termes d'eutrophisation (dégradation des milieux aquatiques *via* une saturation en nutriments de type phosphore ou azote). À ce titre, l'eutrophisation générée par Accor est estimée à environ 3 180 tonnes de phosphate par an. Ces impacts proviennent principalement de deux sources : d'une part, des engrais et produits phytosanitaires utilisés par la filière agricole pour produire les aliments servis chez Accor (représentant 94 % de l'impact d'eutrophisation du Groupe) et d'autre part, des matières organiques, chimiques ou autres évacuées *via* les eaux usées des hôtels.

Sur ce deuxième aspect, Accor dispose de la maîtrise opérationnelle. Le principe poursuivit par le Groupe est d'assurer systématiquement un traitement des eaux usées en sortie des hôtels, soit par raccordement à un système de traitement des eaux collectifs (station d'épuration de la commune par exemple), soit par la construction directement sur le terrain de l'hôtel d'une station de traitement autonome.

Les données remontées de l'outil de gestion des actifs hôteliers MACH nous permettent de préciser que :

- 86 hôtels disposent d'une station d'épuration en propre et 65 d'entre eux utilisent cette eau pour l'arrosage des jardins ;
- 42 hôtels disposent d'une citerne d'eau de pluie pour arrosage ;
- 111 hôtels utilisent de l'eau d'arrosage provenant de réseaux spécifiques.

Produits plus respectueux de l'environnement

Le large déploiement au niveau du Groupe d'une solution de produits d'entretien écolabellisés avec le référencement d'un fournisseur unique (cf. page 64) permet de réduire significativement notre impact sur l'environnement.

Ainsi, les marques Mercure, Novotel, ibis Styles et ibis proposent des produits d'accueil certifiés par l'écolabel européen, Ecocert ou Nordic Ecolabel. En se substituant à des produits particulièrement nocifs pour les écosystèmes et grâce à des seuils de biodégradabilité plus exigeants, l'utilisation de produits écolabellisés participe à la réduction de l'empreinte du Groupe.

2.7.5. IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LOCAUX

Biodiversité

Depuis 2008, le Groupe est engagé en faveur de la préservation de la biodiversité, *via* la publication du guide *« Biodiversité : mon hôtel agit »,* en partenariat avec l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature), organisation mondiale de référence dans ce domaine. Par ailleurs, Accor a étendu son engagement envers la biodiversité grâce à la promotion d'une alimentation plus responsable dans ses restaurants avec notamment un objectif à horizon 2015 : l'ensemble des hôtels du réseau auront banni de leurs menus les produits de la mer menacés.

Plant for the Planet

L'engagement du Groupe en faveur de la biodiversité se traduit notamment par la mise en œuvre du programme Plant For the Planet, qui consiste à inciter les clients à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit dans l'hôtel par un engagement complémentaire de Accor de financer la plantation d'arbres. Cette initiative propre à Accor dépasse les programmes habituellement déployés dans les groupes hôteliers, puisque son fonctionnement unique exige une contrepartie financière des hôtels impliqués pour soutenir des projets d'agroforesterie.

Ce programme permet par ailleurs de porter l'action du Groupe sur une préoccupation environnementale clé, qui émerge de l'utilisation des serviettes et des activités de blanchisserie induites : l'eau – tant au niveau de sa consommation que de la pollution liée à l'utilisation de détergents. Le rôle des arbres en en effet très largement reconnu, aussi bien dans leurs capacités à fixer les réserves d'eau qu'à filtrer une partie de la pollution.

Puisque l'empreinte environnementale réalisée en 2011 a révélé que l'amont agricole était l'une des sources majeures de consommation indirecte d'eau du Groupe, c'est tout naturellement vers l'agroforesterie que le Groupe a orienté ses efforts en faveur de la reforestation.

Les vertus des projets soutenus dans le cadre de Plant for the Planet sont nombreuses et répondent aux trois dimensions de la démarche de développement durable :

- *bénéfices environnementaux :* les projets sélectionnés par Accor, avec l'aide de son partenaire Pur Projet, permettent d'agir sur de multiples enjeux : la biodiversité (préservation des écosystèmes et des espèces endémiques menacées), l'eau (préservation des ressources, régulation des précipitations et évitement des sécheresses), les sols (régénération des sols improductifs, lutte contre l'érosion) ou encore le carbone (séquestration du carbone dans les arbres et réduction de l'impact climatique) ;
- *bénéfices sociétaux :* en multipliant les projets au plus près des hôtels, Plant for the Planet permet au Groupe de soutenir les communautés locales dans lesquelles il est implanté, grâce à une hausse et une diversification des revenus des populations impliquées dans les projets et la création d'une nouvelle dynamique de cohésion sociale locale ;
- *bénéfices sociaux :* enfin, la participation active des collaborateurs du Groupe est déterminante pour la réussite du programme et implique de réinventer les pratiques hôtelières, notamment des gouvernantes et des femmes de chambres qui sont formées pour reconnaître et respecter le geste du client souhaitant participer à cet effort conjoint, tout en conservant une qualité de service irréprochable.

2013 a été une année de consolidation pour le programme Plant for the Planet, qui compte aujourd'hui **plus de 1 400 hôtels participants** et a permis de financer la plantation de **plus de 3 millions d'arbres** à travers le monde depuis le lancement de l'opération en 2009.

Cette année, Accor a étendu et renforcé sa collaboration avec son partenaire Pur Projet, permettant de passer de 7 projets soutenus en 2011 à **21 projets en 2013,** en combinant des projets à dimension internationale et des projets de proximité. Suite au lancement de divers projets en Asie en 2012, l'année 2013 a vu naître de nouveaux projets dans des pays où Accor compte de nombreux hôtels tels qu'en France, au Royaume-Uni ou encore en Espagne. À l'horizon 2015, le Groupe a pour ambition, de soutenir un projet de reforestation dans la majorité des pays où le groupe Accor est présent, les hôtels pouvant financer, dans leurs régions, des projets menés avec de petits exploitants souhaitant s'engager dans des pratiques agro-forestières.

En outre, l'année 2013 a été l'occasion pour Accor d'ajouter une étape supplémentaire au programme Plant for the Planet, avec un projet pilote de « boucle retour », à savoir un ***sourcing* alimentaire local** depuis l'un des projets soutenus par les hôtels. Ainsi, au Maroc, les hôtels Accor engagés dans le programme ont financé la plantation d'oliviers dans la région du Rif. Ce soutien a créé une activité supplémentaire pour près de 300 femmes impliquées dans les projets et réunies en coopérative, ainsi qu'un nouveau débouché commercial puisque les hôtels engagés ont ensuite racheté l'huile d'olive produite au sein du projet pour l'approvisionnement de leurs restaurants.

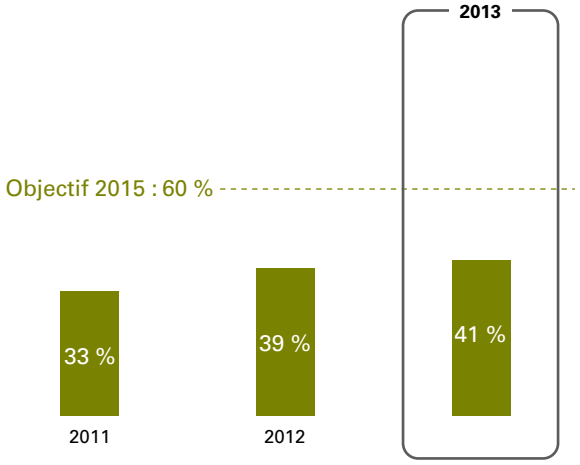
Enfin, en complément de la contribution des hôtels liée à la réutilisation des serviettes par les clients, Accor a testé en 2013 de **nouvelles sources de financement,** telles que :

- l'opération « Nuits Branchées » sur le site commercial accorhotels.com a proposé aux clients de financer la plantation d'un arbre par nuit réservée dans des hôtels participant au programme Plant for the Planet et disposant d'une certification de management environnemental (ISO 14001) ;
- une implication renforcée des marques avec des opérations plus ponctuelles telles que l'opération organisée en avril 2013

par des hôtels du réseau ibis France pour soutenir directement une plantation dans l'ouest de la France ;

- d'autres participations ponctuelles ont également été enregistrées à l'occasion de la journée de mobilisation annuelle sur le développement durable « PLANET 21 Day », ou encore de la vente annuelle de cartes de vœux au siège social du Groupe.

Part d'hôtels participant au programme Plant for the Planet



Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401

1 404 hôtels ont participé au programme Plant for the Planet en 2013 (soit 41 % de l'ensemble du réseau) au travers de 21 projets de reforestation et d'agroforesterie. L'année 2013 constituant une étape de consolidation de la démarche et de renforcement du partenariat avec Pur Projet, l'accent sera fortement porté en 2014 sur le déploiement à plus grande échelle du programme à travers les hôtels du Groupe. L'objectif étant d'atteindre 60 % des hôtels participant d'ici 2015.

Utilisation des sols

La grande majorité des hôtels Accor sont situés en zone urbaine et périurbaine où les impacts environnementaux sont souvent plus réduits du fait des services de traitement disponibles, en particulier sur l'eau et les déchets.

Lors de **constructions ou de rénovations** dans des sites naturels sensibles, Accor fait réaliser des études environnementales détaillées pour anticiper et minimiser les impacts de ses établissements sur l'environnement. Les lignes directrices de construction durable ont été mises en place au sein du Groupe en 2008 et reprises sous forme de Guide en 2013 (cf. page 72). Ce guide traite notamment l'intégration d'un hôtel dans l'environnement, nécessitant une étude d'implantation et de pollution réalisée par un bureau d'études qualifié avant la construction.

Enfin, parmi les indicateurs de la Charte 21, deux actions concernent une gestion plus écologique des espaces verts. 64 % des hôtels du Groupe possédant des jardins, l'utilisation de produits phytosanitaires représente en effet un enjeu non négligeable en matière de protection et de valorisation de la biodiversité. En 2013, 72 % des hôtels du Groupe disposant d'un jardin utilisent des produits de jardins écologiques.

2.7.6. DÉCHETS

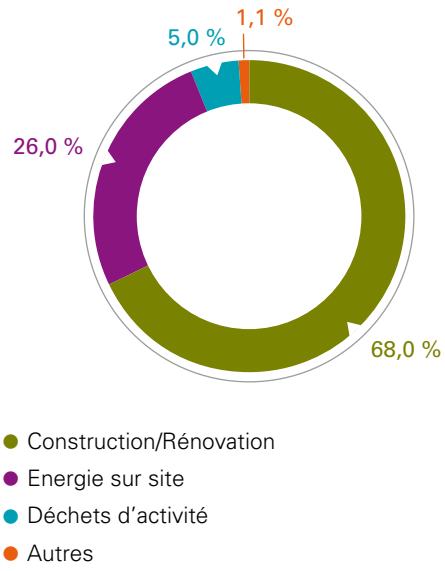
Les déchets générés dans les hôtels du Groupe sont issus de trois grandes catégories :

- ***les déchets issus des intrants (emballages, produits d'usure [ampoules, etc.], produits d'accueil [gel douche, brochures…], aliments…), pour lesquels la priorité est de réduire les volumes à la source via l'implication des départements achats, ainsi que limiter les rebuts lors des opérations effectuées dans les hôtels ;***
- ***les déchets liés à la rénovation et à la construction pour lesquels le Groupe cherche en continu à améliorer le recyclage ;***
- ***les déchets des clients avec un enjeu d'augmentation de la part des déchets triés et recyclés.***

Panorama des déchets chez Accor

L'étude sur l'empreinte environnementale de Accor, menée en 2011, a révélé que le Groupe produit environ 2,3 millions de tonnes de déchets par an lorsque l'ensemble du cycle de vie est pris en compte.

Contribution des différents postes de l'activité hôtelière à l'impact Déchets

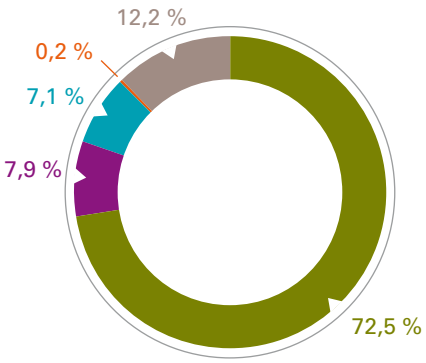


Parmi les différents postes de l'activité hôtelière :

- plus des deux tiers des déchets sont issus des **chantiers de construction et de rénovation** des hôtels (béton, bois, mobilier, déchets industriels banals, etc.) ;
- près du quart de l'impact également s'explique par les **déchets liés à l'énergie**, c'est-à-dire les déchets issus de l'extraction et de la préparation des combustibles ;
- la part occupée par les **déchets d'activité des hôtels** (déchets des clients et des opérations : emballages, déchets alimentaires, etc.) reste limitée lorsqu'ils sont mis en regard des autres aspects de l'activité de Accor. Représentant 5 % du total produit, ces déchets demeurent un sujet d'attention pour le Groupe pour des raisons de coût et d'impact environnemental. Certains de ces déchets sont en effet potentiellement dangereux pour l'environnement : piles issues des télécommandes et des lecteurs de carte magnétiques, lampes fluocompactes, déchets électriques et électroniques. Pour ces derniers, une attention particulière est portée à l'identification de filières de tri capables de recycler ces déchets dangereux.

Suite à l'état des lieux annuel effectué auprès de fournisseurs dans cinq pays (Suisse, Australie, Autriche, Royaume-Uni et Allemagne) et représentant un échantillon de 366 hôtels, une cartographie des principaux types de déchets d'activité a pu être effectuée afin de donner un aperçu des déchets rencontrés dans un hôtel.

Évaluation de la répartition des principaux types de déchets



- Déchets industriels banals en mélange
- Déchets alimentaires
- Papier/Carton
- Verre
- Plastique

Remarque : certains déchets dangereux (comme les piles, les ampoules, etc.) traités par les prestataires étudiés apparaissent dans la partie « DIB en mélange », même s'ils font l'objet de filières de tri et de traitement séparées. En effet, les données remontées par nos prestataires sont encore trop hétérogènes pour pouvoir les comptabiliser distinctement.

Chaque activité d'un hôtel émet des déchets : restaurants, chambres, séminaires, bars, bureaux, réception, parking, etc. 70 % de ces déchets proviennent des chambres et de la restauration. Lorsqu'un hôtel possède un restaurant, ce dernier peut même générer jusqu'à 60 % des déchets à lui seul.

Gestion des déchets

La Charte 21 préconise le **tri et le recyclage** de 12 types de déchets. D'une manière générale, le suivi des déchets et ses aspects réglementaires sont assurés *via* l'outil SET et la certification ISO 14001.

Le Groupe a par ailleurs engagé une réflexion sur la gestion des déchets issus des programmes de **construction et de rénovation**. Une première tentative a eu lieu avec le lancement d'une action innovante avec le programme reBorn, consistant à donner une seconde vie au mobilier issu des établissements en rénovation, notamment sur des sites de reventes et d'enchères de mobilier. Cette démarche pilote a été riche en enseignements mais a montré certaines limites nécessitant d'améliorer le programme avant de le déployer plus largement.

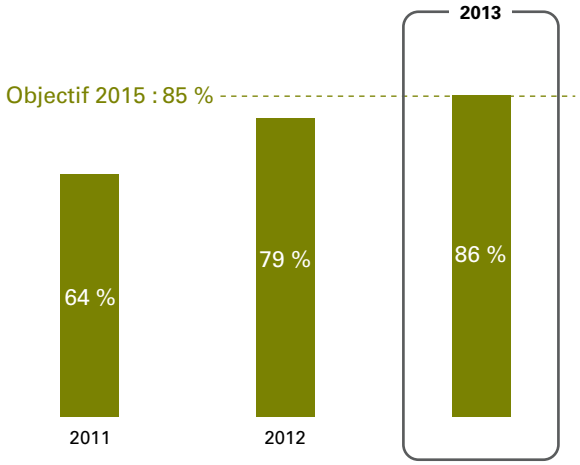
Aujourd'hui la réglementation française en matière de responsabilité élargie du producteur pour la filière du mobilier permet le développement de nouvelles filières et facilite la gestion de ces déchets.

Accor a déployé en 2011 un module dédié au **pilotage des déchets** dans son outil de pilotage développement durable OPEN (cf. page 68). Ce module permet de suivre – selon les informations saisies par les hôtels — les quantités de déchets produits, les coûts et le recyclage avec un pilotage au niveau des hôtels, des pays, des marques et du Groupe.

Performance

Le Groupe s'est fixé pour objectif, à l'horizon 2015, d'atteindre 85 % des hôtels recyclant les déchets les plus problématiques, c'est-à-dire au minimum : le papier & le carton, les cartouches d'encre, les piles & batteries de l'hôtel, les tubes & ampoules fluocompactes. En 2013, 86 % des hôtels recyclent ces déchets.

Part des hôtels recyclant leurs déchets (cartouches encre, piles & batteries, ampoules fluocompactes, papiers & cartons)



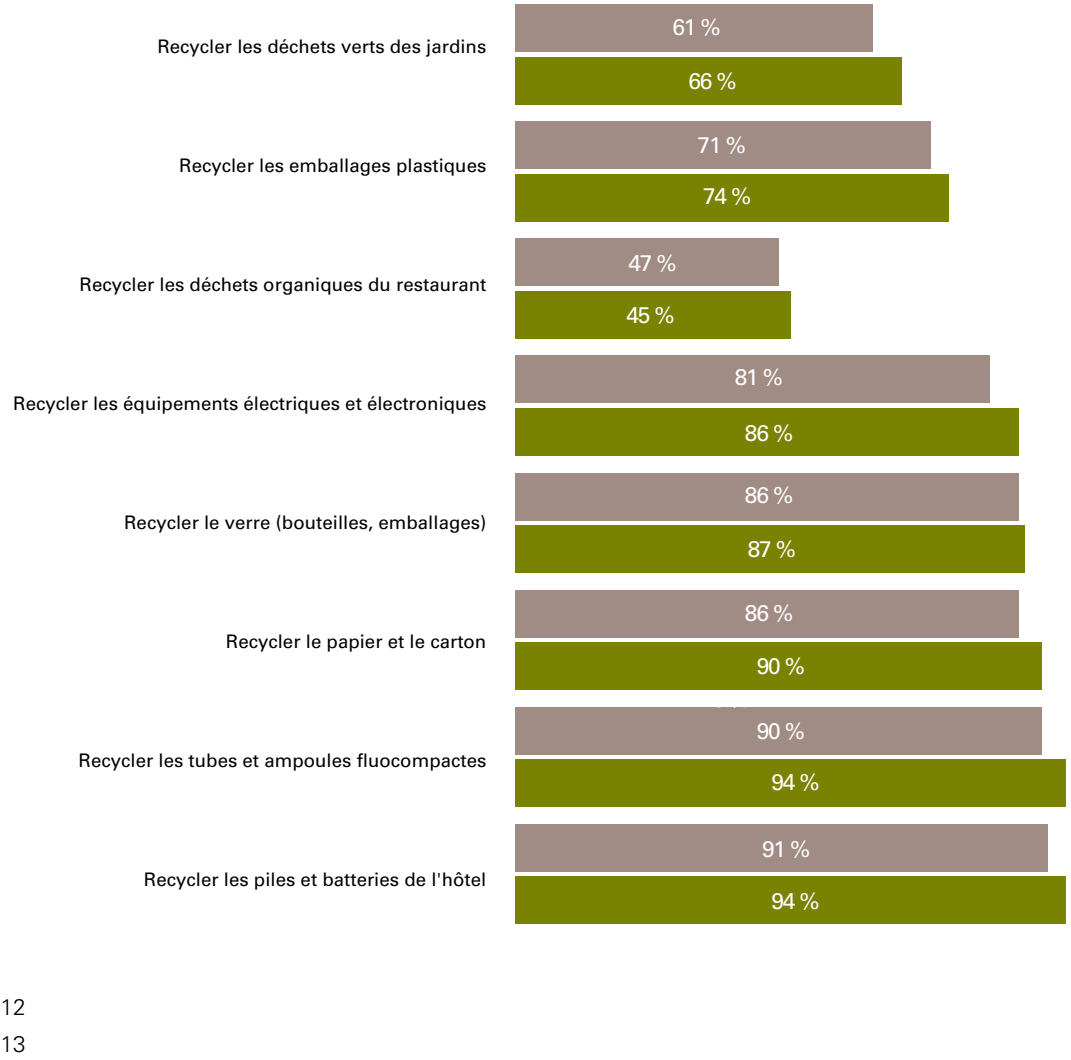
	2011	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	3 757	3 080	3 401
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %

L'évaluation précise des quantités de déchets produits et recyclés par hôtel est en cours de fiabilisation. Des difficultés apparaissent pour recueillir des données homogènes et exhaustives aussi bien au niveau des hôtels qu'au niveau des fournisseurs en direct, en raison des différentes méthodologies de comptabilisation, de gestion et de catégorisation des déchets selon les pays et les fournisseurs.

Un chantier sera lancé en 2014 pour progresser dans cette voie, notamment avec le soutien des équipes Achats des pays.

Résultats des autres actions de gestion des déchets dans les hôtels

Aujourd'hui, la performance des hôtels est prioritairement évaluée sur la part de déchets recyclés selon les catégories. La Charte 21, qui soutient le déploiement opérationnel de la stratégie de développement durable du Groupe dans les hôtels, propose également une diversité d'actions pour améliorer la gestion des déchets dans les hôtels et limiter leurs impacts sur l'environnement. De manière générale, les différents taux d'hôtels triant et recyclant les types de déchets sont en augmentation constante depuis de nombreuses années :



	2012	2013
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401
Taux de réponse	92 %	92 %

2.8. MESURER ET ÉVALUER NOTRE PERFORMANCE

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par Accor en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Accor distingue cinq catégories d'indicateurs :

- les indicateurs sociaux,
- les indicateurs de la Charte 21, qui recensent les actions environnementales et sociétales mises en œuvre dans les hôtels ;
- les indicateurs issus du pilotage des consommations d'eau, d'énergie et des rejets de gaz à effet de serre ;
- les indicateurs déchets (hors Charte 21) issus des fournisseurs ;
- les indicateurs sociétaux complémentaires ainsi que ceux liés aux Achats durables.

La période de consolidation s'étend du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice 2013.

2.8.1. PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ressources humaines

Les indicateurs Ressources humaines reportés au niveau du Groupe s'organisent en cinq thèmes : la structure de la population, les mouvements des effectifs, la rémunération, la formation, les conditions de travail et la diversité.

Périmètre et fréquence du reporting

Le reporting social du Groupe inclut :

- les collaborateurs des sièges et des hôtels filiales. Ces collaborateurs sont salariés de Accor ;
- les collaborateurs des hôtels managés. Les collaborateurs travaillant dans ces hôtels ne sont pas salariés du Groupe mais sous management Accor ; à l'exception de certains cas d'hôtels où des salariés de Accor sont détachés.

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2013 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérances-mandat et Apparthotels Adagio).

En 2013, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs de six hôtels managés en Allemagne et de 19 hôtels managés en France.

Outil

Le reporting et le pilotage des indicateurs sociaux du Groupe sont réalisés grâce à **l'application HR DATA**, développée en interne, qui a fait l'objet d'une refonte en 2009, déployée en 2010. L'application fait continuellement l'objet de nouveaux développements informatiques, pour améliorer le confort et la simplicité d'utilisation, d'une part, et pour augmenter la fiabilité de la remontée des données, d'autre part.

Processus et contrôle des données

Le processus de reporting pour le Groupe est défini dans le « **protocole du reporting social** ». Ce document s'applique à tous les acteurs du reporting, du siège Accor à l'hôtel. Il détaille de manière exhaustive les processus, les définitions utilisées pour le Groupe, les méthodes de calcul des données et des indicateurs, ainsi que les zones de risque à prendre en considération. Enfin, les spécificités locales y sont mentionnées et font l'objet d'une mise à jour fréquente.

Le protocole a été transmis par la Direction Générale des Ressources humaines en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting et mis à disposition pour traduction en langue du pays.

Les responsables du reporting dans le Groupe sont présents à trois niveaux. Ils ont à charge de collecter, de saisir, de vérifier et de valider les données, en cohérence avec les recommandations du protocole du reporting social :

- niveau hôtel
  - collecter et valider les données de son établissement ;
  - confirmer l'exhaustivité des données.
- niveau Pays
  - confirmer l'exhaustivité des données ;
  - vérifier et valider les données enregistrées par les hôtels sur l'ensemble de son périmètre.
- niveau Groupe
  - coordonner les travaux de consolidation sur l'ensemble des données du Groupe ;
  - confirmer l'exhaustivité des données ;
  - s'assurer de la cohérence des données remontées par le réseau et procéder aux corrections nécessaires après vérification auprès du responsable région.

Indicateurs

Effectifs

Les indicateurs relatifs aux effectifs sont comptabilisés et communiqués en **effectif mensuel moyen**.

Les apprentis sont inclus dans le reporting et sont considérés en tant que salariés en contrat non permanent.

La définition d'un **contrat permanent** ou non permanent n'a pas le sens de la loi Française dans de nombreux pays dans lesquels Accor est implanté. Ainsi, certains cas particuliers impactent

particulièrement les données consolidées au niveau du Groupe. Par exemple, en Chine, le contrat « permanent » est obtenu après dix ans d'ancienneté dans la même structure juridique. Pour plus de lisibilité, nous présentons cet indicateur par zone géographique.

Pour estimer les **effectifs franchisés**, nous associons la moyenne des effectifs réels par chambre dans nos hôtels filiales et managés au nombre de chambres des hôtels franchisés. Nous rapprochons ces effectifs selon la marque, le pays ou la zone géographique dans laquelle sont situés les hôtels filiales/managés et franchisés pour prendre en considération les effets de ces différentes variables sur les effectifs. Par exemple, l'organisation d'un hôtel ibis nécessite des effectifs bien moins importants que celle d'un hôtel Sofitel.

En 2012, nous pensons que notre méthode de calcul a entraîné la sous-estimation des effectifs franchisés sur la France et l'Allemagne. Nous avons ajusté la méthode de calcul pour être au plus près de la réalité sur ces pays. Toutefois, une légère sureestimation est probable. Ainsi, il est possible de constater une hausse importante du nombre de salariés estimés chez nos franchisés. La hausse conjointe des effectifs managés et des effectifs franchisés conduit le Groupe à communiquer un effectif estimé sous enseigne de environ 170 000 personnes.

Les données relatives à la **diversité** : genre et nationalité des Directeurs d'hôtels, constituent un état des lieux en fin de période : 30 juin ou 31 décembre.

Un collaborateur est **encadrant** lorsqu'il gère une équipe, ainsi que les processus suivants : recrutement, entretien annuel d'évaluation, etc ; et/ou possède un niveau d'expertise élevé. Cette définition n'est pas assimilable au statut de « cadre » en France. Chaque Direction RH pays a défini ses propres règles d'inclusion, propre à sa législation du travail, et aux spécificités de l'activité et de la marque de l'hôtel.

Mouvements d'effectifs

Chaque mouvement de salarié réalisé durant la période est pris en considération, quel que soit le type de contrat (permanent ou non-permanent). Un départ n'est pas considéré dans les cas suivants :

- passage d'un contrat non permanent à un contrat permanent ;
- renouvellement de contrat non permanent sans période d'interruption ;
- mutations internes.

Les départs dans le cadre d'abandons de postes sont comptabilisés en tant que licenciements individuels ; en effet, la défection est à l'initiative du salarié, tandis que la rupture de contrat est à l'initiative de l'employeur.

Santé et conditions de travail

Un salarié comptabilisé comme travaillant à temps partiel effectue un nombre d'heures inférieur à la durée légale du pays (les heures supplémentaires ne sont pas prises en compte dans la comptabilisation).

L'absentéisme :

- les absences pour raisons médicales, incluent les absences pour maladie, maladie professionnelle et accident du travail ou de trajet. Les congés pour maternité et paternité ne sont pas inclus ;
- l'absentéisme « non autorisé » n'engendre aucun coût direct pour le Groupe, puisque sont incluses dans cette catégorie les absences non rémunérées non autorisées, en fonction de la législation du travail locale.

  Ceci implique une sous-estimation potentielle de cet indicateur (l'absence n'étant parfois pas suivie par les DRH locaux car non payée). Un travail de sensibilisation est à prévoir par le Groupe sur cet indicateur en 2014.

Les jours d'absence sont considérés en nombre de jours ouvrés, selon la législation du travail locale.

Le **taux de fréquence des accidents du travail** est calculé comme suit : nombre d'accidents de travail ou de trajet avec arrêt d'au moins un jour – définis selon la législation locale – par rapport au nombre d'heures travaillées x 1 000 000.

Les **accidents du travail mortels** sont considérés dans le nombre d'accidents du travail. Le décès d'un salarié est considéré s'il survient au cours des 365 jours suivant l'accident de travail ou de trajet.

Formation

Le **nombre de jours de formation** communiqué inclut les formations dispensées par l'Académie Accor et les prestataires externes pour les hôtels et les sièges.

Les formations des programmes de marques dispensées par les encadrants auprès de leurs équipes sont également incluses.

Accor considère que ces données reflètent la majorité des formations dispensées auprès de ses équipes. Toutefois, une partie de la formation dispensée dans les hôtels échappe au reporting Groupe, par exemple la formation à la prise de poste ou les formations hors programme de marque dispensées par l'encadrement à l'aide de matériel spécialisé mis à leur disposition par l'Académie Accor.

Au niveau des hôtels et des sièges des pays, les formations sont comptabilisées en jours et non en heures. Lorsque les formations ne durent que quelques heures, (type *e-learning*), elles sont transformées en jours par le calcul : huit heures sont égales à un jour.

L'effectif formé au moins une fois est calculé comme suit : une personne formée compte pour un, même si cette personne a suivi plusieurs formations sur la période de reporting. Cette méthode de calcul induit une surestimation de l'effectif formé au moins une fois, car les personnes sont fréquemment comptabilisées autant de fois qu'elles auront suivi une formation dans la période.

En 2013, les jours de formation et les effectifs formés au moins une fois pour Novotel managé Russie ont été exclus de la consolidation, car ils contenaient des erreurs significatives non corrigées lors de la consolidation des indicateurs.

Charte 21

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs Charte 21 couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe.

Sont exclus du périmètre :

- les hôtels ayant rejoint le réseau Accor après le 15 septembre de l'année en cours ;
- les hôtels étant sortis du réseau Accor au 31 décembre de l'année en cours ;
- les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun ;

- les hôtels fermés (ex. : rénovation) au moment de la période de reporting ou ayant subi un événement exceptionnel perturbant l'activité de l'hôtel durant l'année de reporting (inondation, tremblement de terre…) ;
- les Aparthotels Adagio qui n'utilisent pas la Charte 21 et sont consolidés par le Groupe Pierre & Vacances.

Le reporting des indicateurs Charte 21 s'effectue annuellement.

Indicateurs

La Charte 21 correspond à une liste de 65 actions ayant pour but d'améliorer concrètement la performance développement durable d'un hôtel. Le guide de la Charte 21 détaille les conditions pour valider chacune des actions, la méthode de mise en œuvre ainsi que le bénéfice environnemental et sociétal.

Les résultats sont exprimés en pourcentage et correspondent au nombre d'hôtels ayant mis en place l'action considérée par rapport au nombre total d'hôtels appliquant la Charte 21. Certaines actions n'étant applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques (restaurant, blanchisserie, etc.), le pourcentage d'hôtels est alors calculé par rapport au périmètre pertinent.

Il convient de rappeler que le reporting de la Charte 21 s'appuie sur une base déclarative de la part des hôtels.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit annuellement des données Charte 21 et les valide dans l'outil OPEN. Une première vérification est effectuée par l'hôtel. Avant de saisir les informations en ligne et de les valider, la personne en charge du reporting doit vérifier la mise en œuvre effective des actions dans l'hôtel, en s'aidant si besoin du guide de la Charte 21.

Une seconde vérification est effectuée par le responsable du reporting Charte 21 au niveau du pays (suivi de l'avancement du reporting, respect des délais, précisions sur les définitions, contrôle de cohérence).

Une troisième est effectuée par le responsable du reporting Charte 21 au niveau du Groupe pour consolider les résultats et effectuer des contrôles pouvant amener à des modifications.

Une quatrième vérification est effectuée lors des audits qualité effectués annuellement dans les hôtels et intègrant les 10 actions correspondant au niveau « Bronze » de la Charte 21.

Eau et énergie

Périmètre

Le périmètre de consolidation couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne Accor, gérés en filiale ou en management ; ouverts au 31 décembre de l'exercice en cours. Sont exclus du périmètre :

- pour intégration progressive au réseau Accor ou pour impossibilité de mesure des consommations :
  - les établissements hôteliers « hôtel » ayant rejoint le Groupe après le 15 septembre ;
  - les nouvelles acquisitions (en cours d'année de reporting) sans enseigne Accor ;
  - les établissements fermés pour travaux au moment de la période de reporting ;
  - les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun.
- les entités ou structures indépendantes sur le plan opérationnel au même titre que les franchisés :
  - les établissements filiales en gérance mandat (certains ibis *budget*, hotelF1 et Formule 1) ;
  - Mercure Appartement au Brésil ;
  - les activités annexes au sein d'établissements hôteliers non gérées par Accor (ex. : boutique, copropriété) si la comptabilisation est clairement identifiée.

Indicateurs

- Consommations d'énergie :
  - l'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée par l'établissement ;
  - est mesurée la quantité totale d'énergie consommée sur un an par les établissements, quelle que soit la source d'énergie (électricité, gaz, etc.) et l'usage (hébergement, cuisine, etc.) ;
  - la consommation totale d'énergie est exprimée en MWh ;
  - l'énergie des combustibles est calculée à partir de leur Pouvoir Calorifique (PC) ;
  - les consommations remontées par les hôtels sont exprimées par type d'énergie.
- Consommations d'eau :
  - est mesurée la quantité totale d'eau consommée sur un an par les établissements, quel que soit l'usage (cuisine, arrosage des espaces verts, etc.) ;
  - est mesurée la quantité d'eau provenant des pompages des établissements, si présence de dispositif de mesure ;
  - est mesurée la quantité d'eau issue du recyclage d'eau de pluie ou des eaux usées, si présence de dispositif de mesure ;
  - la consommation totale d'eau est exprimée en m^3.
- Émissions de gaz à effet de serre :
  - sont mesurées les émissions directes (qui correspondent aux combustibles comme le gaz ou le fuel) et indirectes (qui correspondent à l'électricité et aux réseaux urbains) ;
  - les consommations d'énergie sont converties en utilisant les facteurs d'émissions à jour du GHG Protocol (disponibles en ligne) ;
  - les émissions totales de gaz à effet de serre sont exprimées en tonnes équivalent CO_2.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit de manière mensuelle ses consommations d'eau et d'énergie et les valide dans l'outil de reporting OPEN. Une première vérification est effectuée par les pays ou régions, ainsi qu'au niveau du Groupe pour les 11 premiers mois de l'année. Enfin, une deuxième validation est réalisée pour l'ensemble des 12 mois à tous les niveaux (pays/région et Groupe).

Déchets

Périmètre

Le périmètre de consolidation couvre l'ensemble des établissements hôteliers pour lesquels un fournisseur est en mesure de fournir un reporting sur l'ensemble de l'année.

Les pays pour lesquels les données ont été consolidées en 2013 sont : la Suisse, l'Australie, l'Autriche, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Indicateurs

- Répartition pour chaque type de déchets :
  - la quantité de déchets comptabilisée est la quantité collectée par les prestataires ;
  - est mesurée la quantité totale de déchets générée sur un an par les établissements, quelle que soit la source (hébergement, cuisine) et le type de traitement (mise en décharge, recyclage, incinération, etc.) ;
  - les déchets consignés sont repris et ne sont donc pas comptabilisés ;
  - sont concernés les cinq principaux types de déchets suivants : DIB (déchets industriels banals) en mélange, déchets alimentaires, papier/carton, verre (bouteilles, emballages), emballages en plastique ;
  - la part de chaque type correspond au ratio de la quantité totale de ce type de déchets sur la somme des quantités des cinq principaux types de déchets ;
  - ces parts sont exprimées en pourcentage.

Contrôle des données

Les données sont directement issues des fournisseurs. Si un pays a plusieurs prestataires mais qu'une partie d'entre eux seulement nous a communiqué les données demandées, l'exhaustivité des données pays peut être remise en cause.

Achats

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (3,5 milliards d'euros en 2012) couvre tous les types de management d'hôtels et inclut les achats référencés, ainsi qu'une estimation des achats non référencés, au niveau des 21 Directions Achats pays.

Les autres indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe.

Parmi les différentes Directions Achats Accor, les Directions représentant les plus gros volumes d'achats prennent part au reporting, soit 16 Directions Achats Pays ainsi que la Direction Achats Groupe.

Les 16 Directions pays ayant remonté des données sont : l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Portugal, la Belgique & Luxembourg, les Pays-Bas, la Hongrie, l'Italie, le Brésil, le Maroc, l'Espagne, la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Suisse.

La période de prise en compte des contrats reportés en 2013 varie d'un pays à l'autre en fonction du fonctionnement interne du pays. Un travail d'harmonisation est en cours afin d'obtenir en 2014 une donnée consolidée Groupe pour les contrats actifs sur une période entre le 1er janvier et le 31 décembre.

Indicateurs

- REACH : pourcentage et nombre de contrats (concernés par REACH) qui incluent la déclaration REACH signée.
- Charte Achats 21 : pourcentage et nombre de contrats (concernés) pour lesquels la Charte Achats 21 (ou la version 2010) est signée.
- Évaluation de la performance développement durable des fournisseurs :
  - nombre d'évaluations effectuées avec Ecovadis ou un autre tiers en 2013 ;
  - nombre de plans d'action correctifs demandés aux fournisseurs en 2013 ;
  - nombre de plans d'action correctifs mis en œuvre par les fournisseurs en 2013.

Collecte et contrôle des données

En fonction des indicateurs, les sources de données peuvent provenir des fournisseurs, des acheteurs *via* les outils de reporting en place et/ou de tierces parties.

Une première vérification est effectuée par le Directeur Achat pays. Il s'assure de la fiabilité et de la cohérence de l'ensemble de ces informations.

Une seconde vérification est effectuée par le responsable du reporting Achat durables Groupe.

Dans le cadre des audits Achats, les trois thématiques Achats durables précisées dans le chapitre « Indicateurs » sont vérifiées.

Plant for the Planet

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs Plant for the Planet (PFP) couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe participant au programme PFP.

Les données sont collectées sur la base des campagnes de paiements organisées chaque semestre (en juin et décembre chaque année).

Indicateurs

- Nombre d'hôtels participants.

  Cet indicateur est calculé à partir du nombre de paiements effectivement reçus par Pur Projet et ses partenaires au cours de l'exercice 2013.
- Nombre d'arbres financés.

  Cet indicateur est calculé à partir de l'ensemble des dons reçus par Pur Projet et les ONGs partenaires historiques de Accor dans le cadre du programme Plant for the Planet, et des coûts unitaires d'arbres indiqués par ces mêmes partenaires.

Outil de collecte des données

Les données sont collectées dans le module « Plant for the Planet » de l'outil OPEN, l'outil de pilotage du développement durable du Groupe.

Contrôle des données

Depuis 2013, le contrôle des indicateurs est effectué directement par Pur Projet, le partenaire de Accor en charge de la supervision et de la gestion du programme Plant for the Planet.

2.8.2. TABLEAUX DES INDICATEURS

Indicateurs sociaux

Nous présentons les indicateurs sociaux par zone géographique lorsque leur variation est très dépendante du contexte local. Les autres indicateurs sont présentés selon le mode de gestion.

	France		Europe		Asie Pacifique		Amérique Latine et Caraïbes		Autres Pays		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
EFFECTIFS												
Hôtels filiales – salariés	**15 264**	**14 883**	**21 242**	**20 375**	**4 665**	**3 679**	**4 768**	**5 470**	**2 958**	**3 276**	**48 897**	**47 683**
Hôtellerie haut et milieu de gamme	9 672	9 403	15 562	14 688	3 019	2 450	2 536	3 244	2 319	2 434	33 108	32 219
Hôtellerie économique	5 592	5 480	5 680	5 687	1 646	1 229	2 232	2 226	639	842	15 789	15 464
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	**1 325**	**1 526**	**5 207**	**5 959**	**55 635**	**58 344**	**5 943**	**6 696**	**15 794**	**15 506**	**83 905**	**88 031**
Hôtellerie haut et milieu de gamme	1 279	1 481	4 232	4 963	51 654	54 295	4 873	5 881	14 184	13 810	76 222	80 430
Hôtellerie économique	46	45	975	996	3 981	4 049	1 070	815	1 610	1 696	7 683	7 601
Holding – salariés	**1 084**	**1 078**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 084**	**1 078**
TOTAL DES EFFECTIFS	**17 673**	**17 487**	**26 449**	**26 334**	**60 301**	**62 023**	**10 711**	**12 167**	**18 752**	**18 781**	**133 886**	**136 792**
dont % de collaborateurs en contrat à durée indéterminée	86 %	86 %	82 %	82 %	62 %	60 %	95 %	96 %	72 %	73 %	73 %	73 %
dont % de femmes	56 %	55 %	55 %	56 %	44 %	44 %	53 %	53 %	31 %	29 %	47 %	47 %
dont % d'hommes	44 %	45 %	45 %	44 %	56 %	56 %	47 %	47 %	69 %	71 %	53 %	53 %
FORMATION												
Nombre total de jours de formation	26 005	26 542	43 818	49 961	248 174	259 272	49 938	48 815	88 831	51 818	456 766	436 408
Nombre moyen de jours de formation par collaborateur	1,5	1,5	1,7	2,0	4,1	4,2	4,7	4,0	4,7	2,8	3,4	3,2
Nombre moyen de jours de formation suivis par les encadrants	2,6	2,6	2,8	3,1	4,5	4,0	5,1	5,2	9,4	5,3	4,3	3,9
Nombre moyen de jours de formation suivis par les non-encadrants	1,1	1,1	1,4	1,7	4,0	4,2	4,6	3,8	4,1	2,4	3,2	3,0
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	8 685	8 676	22 151	21 292	85 222	80 844	11 111	12 546	16 835	16 924	144 004	140 282
dont encadrants	3 059	3 049	4 238	3 452	22 051	21 980	1 225	1 549	2 691	2 554	33 264	32 584
dont non-encadrants	5 626	5 627	17 913	17 840	63 171	58 864	9 886	10 997	14 144	14 370	110 740	107 698

Indicateurs	2012 Filiales	2012 Filiales & managés	2013 Filiales	2013 Filiales & managés	Évolution* Filiales	Évolution* Filiales & managés
ENGAGEMENTS SOCIAUX						
Effectifs	**49 981**	**133 886**	**48 761**	**136 792**	**(1 220)**	**2 905**
dont % de femmes	55 %	47 %	55 %	46 %	0 %	(1) %
dont % d'hommes	45 %	53 %	45 %	54 %	0 %	1 %
Effectifs par âge						
Moins de 25 ans	17 %	20 %	16 %	19 %	(1) %	(1) %
25 à 34 ans	35 %	39 %	35 %	38 %	0 %	(1) %
35 à 44 ans	24 %	23 %	24 %	24 %	0 %	1 %
45 à 54 ans	17 %	13 %	17 %	14 %	1 %	1 %
Plus de 55 ans	7 %	5 %	7 %	5 %	1 %	0 %
Effectifs par ancienneté						
Moins de 6 mois	11 %	15 %	11 %	14 %	0 %	(1) %
de 6 mois à 2 ans	23 %	31 %	21 %	30 %	(2) %	(1) %
de 2 à 5 ans	23 %	22 %	22 %	23 %	(1) %	1 %
de 5 à 10 ans	20 %	16 %	21 %	17 %	2 %	1 %
Plus de 10 ans	24 %	16 %	25 %	16 %	1 %	0 %
% effectif en situation de handicap	2 %	1 %	2 %	1 %	0 %	0 %
Encadrement						
% d'encadrants	21 %	22 %	20 %	22 %	(1) %	0 %
dont % de femmes encadrants	47 %	41 %	46 %	41 %	(1) %	0 %
dont % d'hommes encadrants	53 %	59 %	54 %	59 %	1 %	0 %
Encadrants par âge						
Moins de 25 ans	2 %	5 %	2 %	5 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	33 %	41 %	32 %	40 %	(2) %	0 %
35 à 44 ans	35 %	33 %	35 %	33 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	22 %	16 %	23 %	17 %	1 %	1 %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	8 %	5 %	0 %	0 %
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie						
Moins de 25 ans	3 %	6 %	2 %	5 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	35 %	42 %	34 %	42 %	(1) %	0 %
35 à 44 ans	34 %	32 %	34 %	32 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	21 %	16 %	22 %	16 %	1 %	1 %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	8 %	5 %	0 %	0 %
Directeurs d'hôtels	1 094	1 689	1 071	1 723	(23,00)	34,00
dont % femmes	32 %	27 %	32 %	28 %	0 %	1 %
dont % hommes	68 %	73 %	68 %	72 %	0 %	(1) %
% ayant la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé	83 %	73 %	83 %	74 %	0 %	1 %

** L'évolution n'est pas calculée à périmètre constant.*

Indicateurs	2012 Filiales	2012 Filiales & managés	2013 Filiales	2013 Filiales & managés	Évolution* Filiales	Évolution* Filiales & managés
Mouvements des effectifs						
Nombre de recrutements	22 066	72 463	21 615	62 490	(451)	(9 973)
Nombre de départs	22 693	60 010	22 760	61 812	67	1 802
dont démission	7 401	35 918	7 590	37 491	189	1 573
dont licenciement	3 439	7 407	3 449	8 229	10	822
dont licenciement économique	303	653	379	441	76	(212)
Organisation du temps de travail						
% des collaborateurs à temps plein	81 %	88 %	82 %	89 %	1 %	1 %
% des collaborateurs à temps partiel	19 %	12 %	18 %	11 %	(1) %	(1) %
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	11,6	6,9	11,1	6,5	(0,50)	(0,34)
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	3,5	2,3	1,3	1,1	-	-
Taux de fréquence des accidents de travail et de trajet ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail	21,9	13,5	21,4	13,5	(0,54)	0
Nombre d'accidents du travail mortels	0	1	0	8	0	7

** L'évolution n'est pas calculée à périmètre constant.*

Indicateurs environnementaux et sociétaux

Périmètres

	Périmètre	2012 Filiales & managés	2012 Filiales et managés + franchisés	2013 Filiales & managés	2013 Filiales et managés + franchisés
Nombre total d'hôtels Accor		**2 039**	**3 331**	**2 027**	**3 401**
Nombre d'hôtels ayant validé la Charte 21 ➜ *taux de réponse*		**2 039** ➜ *100 %*	**3 080** ➜ *92 %*	**2 027** ➜ *100 %*	**3 173** ➜ *93 %*
Nombre d'hôtels applicables					
■ Restaurants		1 362	1 879	1 344	1 880
■ Jardins		1 335	2 008	1 333	2 049
■ Climatisés		1 661	2 473	1 700	2 598
■ Enseignes extérieures		2 018	3 047	1 990	3 109
■ Minibars		1 012	1 313	1 028	1 377
Nombre d'hôtels Eau et Énergie ➜ *taux de réponse*		**1 457** ➜ *79 %*	**NA**	**1 667** ➜ *87 %*	**NA**

Indicateurs

Indicateurs	Périmètre	2012 Perf. filiales & managés	2012 Perf. filiales & managés + franchisés	2013 Perf. filiales & managés	2013 Perf. filiales & managés + franchisés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés + franchisés
ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX							
Soutien et intégration dans les communautés locales							
Hôtels engagés dans la protection des mineurs contre les abus		48 %	38 %	54 %	44 %	+ 5 %	+ 7 %
■ Hôtels engagés dans la prévention du tourisme sexuel impliquant les enfants		27 %	21 %	40 %	30 %	+ 11 %	+ 9 %
■ Hôtels relayant les alertes enlèvement nationales (kidnapping)		10 %	9 %	14 %	13 %	+ 3 %	+ 4 %
■ Hôtels participant à un programme de réinsertion de mineurs		5 %	4 %	8 %	6 %	+ 3 %	+ 2 %
■ Collaborateurs ayant été formés à la lutte contre le tourisme sexuel de mineurs		28 344 collaborateurs	30 054 collaborateurs	29 499 collaborateurs	31 689 collaborateurs	+ 3 %	+ 10 %
■ Hôtels affichant des campagnes de sensibilisation clients		23 %	17 %	24 %	18 %	0 %	+ 1 %
Responsabilité vis-à-vis du client							
Hôtels proposant une offre de plats équilibrés		90 %	87 %	97 %	96 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des produits d'entretien écologiques		92 %	88 %	97 %	95 %	+ 3 %	+ 8 %
Hôtels utilisant des produits de jardin écologiques		76 %	71 %	76 %	72 %	(1) %	+ 1 %
Hôtels utilisant du papier certifié durable pour les impressions		83 %	82 %	91 %	88 %	+ 6 %	+ 8 %
Hôtels équipés de distributeurs de préservatifs		ND	934 hôtels	510 hôtels	753 hôtels	NA	NA
Collaborateurs ayant reçu une formation de prévention contre le VIH/SIDA		182 collaborateurs	221 collaborateurs	280 collaborateurs	344 collaborateurs	+ 54 %	+ 56 %
Achats responsables							
Parts de contrats d'achats respectant la Charte Achats 21 de Accor		ND	60 %	ND	68 %	NA	NA
Nombre d'évaluations fournisseurs réalisées par une tierce partie depuis 3 ans		ND	177	ND	248	NA	+ 71 évaluations fournisseurs réalisées
Contrats européens intégrant l'attestation REACH sur les produits chimiques		ND	1 200	ND	1 224	NA	NA
Hôtels achetant et mettant en avant des produits locaux		70 %	68 %	84 %	81 %	+ 7 %	+ 6 %

Indicateurs	Périmètre	2012 Perf. filiales & managés	2012 Perf. filiales & managés + franchisés	2013 Perf. filiales & managés	2013 Perf. filiales & managés + franchisés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés + franchisés
Hôtels proposant des produits issus du commerce équitable ou durable		58 %	62 %	63 %	66 %	+ 4 %	+ 5 %
ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX							
Management environnemental							
Hôtels certifiés ISO 14001	(1)	626	785	678	900	+ 52 hôtels	+ 115 hôtels
Hôtels utilisant des matériaux éco-conçus dans les chambres		30 %	27 %	40 %	38 %	+ 9 %	+ 11 %
■ revêtements sol		10 %	9 %	13 %	12 %	+ 3 %	+ 3 %
■ peintures murales		12 %	11 %	17 %	15 %	+ 4 %	+ 5 %
■ literie		11 %	10 %	15 %	14 %	+ 3 %	+ 4 %
■ linges de lit		13 %	12 %	17 %	16 %	+ 4 %	+ 4 %
■ mobilier		13 %	12 %	17 %	16 %	+ 3 %	+ 4 %
■ papier		18 %	16 %	28 %	26 %	+ 9 %	+ 9 %
■ produits d'accueil		22 %	20 %	34 %	33 %	+ 11 %	+ 12 %
■ des linges de bain		13 %	11 %	17 %	16 %	+ 4 %	+ 4 %
■ autres		6 %	5 %	10 %	8 %	+ 4 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des distributeurs ou des emballages écologiques pour les produits de salle de bain		56 %	57 %	60 %	61 %	+ 2 %	+ 4 %
Sensibilisation et mobilisation							
Hôtels formant le personnel aux bons gestes pour l'environnement		97 %	97 %	99 %	98 %	(1) %	+ 3 %
Hôtels ayant identifié un responsable développement durable		73 %	67 %	85 %	78 %	+ 9 %	+ 12 %
Hôtels sensibilisant les clients au développement durable		94 %	91 %	96 %	93 %	0 %	+ 3 %

(1) Hors segment économique et très économique.

Indicateurs	Périmètre	2012		2013		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
Énergie et CO_2							
Consommations totales d'énergie		3 209 GWh	ND	3 890 GWh	ND	(1,8) %	ND
Émissions totales de CO_2		1 261 teq CO_2	ND	1 822 teq CO_2	ND	+ 22 %	ND
■ Émissions directes ■ Émissions indirectes		220 teq CO_2 1 041 teq CO_2	ND	249 teq CO_2 1 573 teq CO_2	ND	(3,6) % + 22,7 %	ND
Hôtels suivant et analysant les consommations d'énergie chaque mois		95 %	93 %	97 %	96 %	(1) %	+ 3 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage 24h/24		96 %	94 %	98 %	97 %	0 %	+ 4 %
Hôtels vérifiant le réglage optimal des installations énergie		95 %	92 %	97 %	95 %	(1) %	+ 3 %
Hôtels utilisant des chaudières performantes		71 %	68 %	73 %	70 %	(1) %	+ 2 %
Hôtels utilisant des groupes frigorifiques de climatisation performants		66 %	65 %	69 %	69 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels utilisant des énergies renouvelables		6 %	6 %	7 %	7 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage des façades		70 %	68 %	71 %	71 %	(1) %	+ 4 %
Hôtels utilisant des logiciels de Gestion Technique du Bâtiment pour piloter leurs consommations d'énergie		33 %	28 %	36 %	31 %	+ 2 %	+ 3 %
Hôtels récupérant l'énergie du système de ventilation		36 %	31 %	37 %	32 %	(1) %	+ 1 %
Hôtels isolant les tuyaux contenant des fluides chauds ou froids		94 %	91 %	96 %	94 %	(1) %	+ 3 %
Hôtels équipés d'un programmateur horaire pour les éclairages de façade		91 %	91 %	92 %	92 %	(2) %	+ 2 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation dans les chambres		88 %	88 %	89 %	89 %	(1) %	+ 2 %
Hôtels disposant d'un interrupteur centralisé dans les chambres		54 %	51 %	55 %	53 %	(1) %	+ 2 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour les enseignes extérieures		67 %	67 %	75 %	76 %	+ 4 %	+ 8 %
Hôtels possédant une toiture végétalisée ou réfléchissante		ND	ND	4 %	4 %	NA	NA

Indicateurs	Périmètre	2012		2013		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
Hôtels équipés d'un programmateur horaire pour la climatisation des espaces communs		46 %	40 %	48 %	43 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des variateurs pour les moteurs des pompes et ventilateurs		36 %	30 %	39 %	34 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des minibars économes en énergie		77 %	75 %	75 %	75 %	(2) %	0 %
Hôtels neufs ou rénovés atteignant une certification de référence en matière de bâtiment durable		NA	2 hôtels	NA	6 hôtels	NA	+ 200 %
Hôtels utilisant des installations techniques sans CFC ni PCB		62 %	61 %	66 %	65 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels vérifiant l'étanchéité des installations avec du HCFC/HFC		80 %	76 %	80 %	77 %	(2) %	+ 2 %
Eau							
Consommations totales d'eau		25,4 millions de m^3	ND	32,2 millions de m^3	ND	(3,8) %	NA
Hôtels suivant et analysant les consommations d'eau chaque mois		98 %	95 %	99 %	98 %	(2) %	+ 3 %
Hôtels équipés de régulateurs de débit sur les douches & robinets		95 %	93 %	97 %	96 %	0 %	+ 4 %
Hôtels équipés de récupérateurs d'eau de pluie		6 %	6 %	7 %	7 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels s'assurant du bon assainissement des eaux usées		89 %	87 %	92 %	90 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels vérifiant le réglage optimal des installations eau		95 %	91 %	97 %	94 %	0 %	+ 3 %
Hôtels équipés de sous-compteurs pour améliorer le suivi		37 %	30 %	42 %	34 %	+ 4 %	+ 4 %
Hôtels ayant banni les tours de refroidissement à eau perdue		73 %	68 %	77 %	73 %	+ 2 %	+ 5 %
Hôtels utilisant des détecteurs de présence pour les robinets des toilettes		30 %	26 %	33 %	29 %	+ 2 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des toilettes à double chasse		54 %	54 %	58 %	59 %	+ 1 %	+ 4 %
Hôtels utilisant une blanchisserie économe en eau		50 %	49 %	60 %	59 %	+ 9 %	+ 11 %
Hôtels arrosant les espaces verts de façon raisonnée		76 %	77 %	78 %	80 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels recyclant les eaux grises		8 %	7 %	8 %	7 %	(1) %	0 %

Indicateurs	Périmètre	2012		2013		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
Impacts environnementaux locaux							
Hôtels participant au programme Plant for the Planet		1 141	1 290	1 229	1 404	NA	NA
Hôtels utilisant des plantes adaptées localement		89 %	87 %	90 %	89 %	0 %	+ 2 %
Hôtels bannissant les produits de la mer menacés dans les menus		85 %	83 %	89 %	89 %	0 %	+ 2 %
Déchets							
Hôtels triant et recyclant les cartouches d'encre		97 %	96 %	99 %	98 %	0 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant les piles & batteries		90 %	91 %	93 %	94 %	+ 1 %	+ 4 %
Hôtels triant et recyclant les tubes & ampoules fluorescentes		90 %	90 %	94 %	94 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels triant et recyclant le papier & carton		85 %	86 %	89 %	90 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels triant et recyclant le verre (bouteilles, emballages)		87 %	86 %	86 %	87 %	(2) %	+ 1 %
Hôtels triant et recyclant les équipements électriques et électroniques		82 %	81 %	85 %	86 %	+ 1 %	+ 5 %
Hôtels collectant et recyclant les huiles de cuisson		92 %	91 %	92 %	92 %	(3) %	(1) %
Hôtels collectant et recyclant les graisses alimentaires		85 %	85 %	84 %	85 %	(2) %	(1) %
Hôtels triant et recyclant les emballages plastiques		70 %	71 %	73 %	74 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant les emballages métalliques		61 %	60 %	64 %	63 %	+ 2 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant les déchets organiques du restaurant		47 %	45 %	48 %	47 %	(1) %	0 %
Hôtels triant et recyclant les déchets verts des jardins		59 %	61 %	62 %	66 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels proposant aux clients de trier leurs déchets		27 %	24 %	26 %	24 %	(1) %	0 %

2.9. 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 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Accor, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans le chapitre 2 du 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, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés des Protocoles de reporting social, de la Fiche explicative de reporting achats durables, du Guide pratique des actions de la Charte 21 et du Protocole du reporting développement durable dans leurs versions actualisées en 2013 (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure au sein du paragraphe « Précisions méthodologiques » du chapitre 2.8 du rapport de gestion.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de sept personnes entre octobre 2013 et mars 2014 pour une durée d'environ douze semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 [1].

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans le paragraphe « Précisions méthodologiques » présenté au chapitre 2.8 du rapport de gestion et notamment à propos de l'absence de publication du taux de gravité, absence justifiée par Accor au chapitre 2.5.4 du présent rapport de gestion.

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 vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions [2] en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible ;
- 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.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [3] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

(2) *Direction Développement Durable, Direction Générale des Ressources Humaines, Direction Générale des Achats Groupe, Design & Technical Services Corporate*

(3) ***Informations environnementales et sociétales :*** *les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; la consommation d'énergie ; les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique ; les rejets de gaz à effet de serre, impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et sur les populations riveraines ou locales ; la prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leurs responsabilité sociale et environnementale ; les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.*

Informations sociales : *l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; les embauches et les licenciements ; l'organisation du temps de travail ; l'absentéisme ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ; les politiques mises en œuvre en matière de formation ; le nombre total d'heures de formation ; les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; la politique de lutte contre les discriminations.*

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionné [4] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 25 % des effectifs, entre 12 % et 27 % pour les indicateurs environnementaux et 23 % des hôtels pour les achats durables.

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.

Réserve exprimée

Les indicateurs « nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales » et « Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année » sont sous-estimés en dehors de l'Europe du fait des réglementations nationales qui induisent des interprétations du Référentiel disparates dans ces pays.

Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, 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.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- Le périmètre de consolidation des Informations va au-delà des obligations réglementaires. Il est plus complet que le périmètre financier car il recouvre a minima l'ensemble des hôtels filiales et managés. Il peut parfois intégrer les hôtels franchisés pour certains indicateurs en le mentionnant dans le chapitre « Précisions méthodologiques » du présent rapport de gestion ;
- à l'exception des indicateurs de consommation d'eau et d'énergie, les contrôles internes réalisés à l'échelle des pays et zones peuvent s'avérer limités dans certains cas notamment pour une partie des actions de la Charte 21 et pour certains indicateurs RH ;
- concernant les Achats durables, un travail de définition des indicateurs a été entrepris en 2013. Néanmoins, certains d'entre eux sont encore mal compris par les contributeurs ;
- la « part de l'effectif formé » pourrait présenter un risque de surestimation du fait de la disparité des outils de suivi entre les pays.

Paris-La Défense, le 18 mars 2014

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud
Associé Développement durable

Bruno Perrin
Associé

(4) ***Social :*** *Pays-Bas, Australie, Nouvelle Zélande, Indonésie, Brésil, Argentine, Uruguay, Chili, Colombie, Guatemala, Pérou.*
Environnement : *pour les consommations d'eau et d'énergie : France, Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Australie, Brésil ; pour les autres indicateurs environnementaux : Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Australie, Nouvelle Zélande, Pologne.*
Sociétal : *pour les achats durables : Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Australie, Brésil, Royaume-Uni.*

3 Gouvernement D'ENTREPRISE

3.1. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 98
3.1.1. Conseil d'administration 98
3.1.2. Directeur général délégué 110
3.1.3. Co-Présidents Fondateurs 112
3.1.4. Comité exécutif 112

3.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 113
3.2.1. Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration 113
3.2.2. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 124

3.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 131

3.4. GESTION DES RISQUES 132
3.4.1. Politique de sécurité et de gestion des risques 132
3.4.2. Facteurs de risques 133
3.4.3. Analyse de sensibilité 137
3.4.4. Assurance – couverture des risques 138

3.5. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS 139
3.5.1. Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux 139
3.5.2. Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor 146

3.6. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 157

3.1. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jean-Paul Bailly – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- Nombre d'actions Accor détenues : 600.
- Date de naissance : 29 novembre 1946 – Nationalité française.
- Président d'Honneur de La Poste.
- Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, Jean-Paul Bailly commence sa carrière au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) et prend ensuite la Direction de la Coopération technique française à Mexico. Il rejoint à nouveau la RATP, où il occupe notamment les postes de Directeur du Département du matériel roulant autobus, Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel, Directeur général adjoint et Président-directeur général de 1994 à 2002. Il a été Président-directeur général de La Poste de 2002 à 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Mandats et fonctions	Société
France	
Administrateur	Edenred

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président du Conseil de surveillance	La Banque Postale
Membre du Conseil de surveillance	La Banque Postale *Asset Management*
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	GeoPost
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	Sofipost
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	Poste Immo
Administrateur	Sopassure
Administrateur	CNP Assurance
Administrateur	GDF Suez

Thomas J. Barrack – Administrateur jusqu'au 25 avril 2013

- Administrateur du 9 janvier 2006 au 25 avril 2013. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.
- Date de naissance : 28 avril 1947 – Nationalité américaine.
- Président-directeur général fondateur de Colony Capital LLC.
- Avant d'avoir fondé Colony Capital LLC, Thomas J. Barrack a exercé les fonctions de Directeur général de Robert M. Bass Group Inc. Il a également occupé les fonctions de Sous-Secrétaire adjoint du Ministère de l'Intérieur de l'Administration Reagan à Washington D.C.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Mandats et fonctions	Sociétés
États-Unis	
Administrateur	Colony Financial, Inc.
Administrateur	First Republic Bank

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 19 février 2014.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Société
Australie	
Administrateur	Challenger Financial Services Group Limited

Sébastien Bazin – Président-directeur général depuis le 27 août 2013

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 9 novembre 1961 – Nationalité française.
- Diplômé d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne, Sébastien Bazin a débuté sa carrière dans la finance en 1985 aux États-Unis. Il rejoint la société d'investissement Colony Capital en 1997 pour installer et développer son antenne européenne. Durant ses 15 années chez Colony Capital, Sébastien Bazin a piloté et participé à de nombreux investissements dans le domaine de l'hôtellerie dont l'acquisition des chaînes d'hôtellerie de luxe Fairmont et Raffles, l'acquisition et la gestion de parcs d'actifs hôteliers auprès de La Générale des Eaux, du Club Méditerranée, la prise de participation dans le Groupe Lucien Barrière et l'investissement dans Accor. Il est en outre Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Mandats et fonctions	Société
France	
Administrateur	Adagio SAS

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Administrateur	Théâtre du Châtelet
Président	Bazeo Europe SAS
Président	Colony Capital SAS (1)
Directeur général	Toulouse Cancéropôle SAS (1)
Administrateur	Carrefour (2)
Membre du Conseil de surveillance	ANF Immobilier (Les Ateliers du Nord de la France) (3)
Représentant légal de Colony Capital SAS, Président	ColSpa SAS (1)
Gérant	CC Europe Invest
Gérant	Société du Savoy à Méribel
Gérant	Colmed (1)
Associé Gérant	SCI Nina
Associé Gérant	SCI Haute Roche
Associé Gérant	SCI Madeleine Michelis
Associé Gérant	SCI Ranelagh
Luxembourg	
Administrateur délégué	Sisters Soparfi

(1) Sociétés du Groupe Colony – Démissions au cours du 1er semestre 2014.
(2) Démission le 15 janvier 2014.
(3) Démission le 31 janvier 2014.

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directeur général exécutif	Colony Capital Europe
Président-directeur général	Société d'Exploitation Sports & Événements SA
Président-directeur général	Holding Sports & Événements SA
Directeur général	ColSpa SAS
Président	Colfilm SAS
Président	Colillkirch France SAS
Président	Data 4 SAS
Président	ColWine SAS
Président	Lucia Investissement SAS
Président du Conseil de surveillance	Paris Saint Germain Football
Représentant légal de Colony Capital SAS, Gérant	SC Georges V 302
Gérant	Colmassy SARL
Vice-président et membre du Conseil de surveillance	Groupe Lucien Barrière
Administrateur	Moonscoop IP
Administrateur	Edenred
Belgique	
Président	RSI
Royaume-Uni	
Président et Administrateur	Colyzeo Investment Management Ltd
Suisse	
Gérant	La Tour Sàrl
Gérant	La Tour Réseau de Soins SA
Gérant	Permanence de la Clinique Carouge

Philippe Citerne – Administrateur indépendant [(1)], Administrateur référent et Vice-président du Conseil d'administration

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, représentant permanent de la Société Générale au Conseil de surveillance depuis le 22 décembre 2003.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- Date de naissance : 14 avril 1949 – Nationalité française.
- Président non exécutif de Télécom & Management SudParis (Institut).
- Ancien élève de l'École centrale de Paris et après avoir exercé des fonctions au Ministère des Finances, Philippe Citerne a rejoint la Société Générale en 1979, où il a exercé successivement les fonctions de Directeur des Études économiques, Directeur financier, Directeur des Relations humaines, puis Administrateur, Directeur général adjoint et Directeur général délégué de 1997 à avril 2009. Il est en outre Administrateur de Rexecode. Durant la période de gouvernance de transition, du 23 avril au 27 août 2013, il a été Président du Conseil d'administration de Accor.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Administrateur	Edenred
Membre du Conseil de surveillance	MK2

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 19 février 2014.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directeur général délégué	Société Générale
Président	Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement – STET
Administrateur	Sopra Group
Représentant de la Société Générale au Conseil de surveillance	Fonds de Garantie des Dépôts
Russie	
Administrateur	Rosbank

Mercedes Erra – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 22 février 2011.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- Date de naissance : 23 septembre 1954 – Nationalité française.
- Présidente exécutive de Havas Worldwide.
- Diplômée d'HEC et de la Sorbonne, Mercedes Erra débute sa carrière dans le groupe Saatchi & Saatchi dans lequel elle passe quatorze ans et devient Directrice générale. En 1995, elle co-fonde BETC, devenue en 18 ans la première agence de publicité française, et classée durablement parmi les meilleures agences créatives au monde. Elle est également Présidente du Conseil d'administration du Musée de l'histoire de l'Immigration. Elle est engagée dans de nombreuses causes en faveur des femmes, dans l'UNICEF, membre actif des Comités d'Honneur et de soutien de Human Rights Watch, et membre de la Commission Innovation 2030. Elle est en outre Administrateur de la Fondation France Télévisions, de la Fondation Elle et de l'IMS.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 au sein de sociétés contrôlées [2] par Havas Worldwide

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Fondatrice, Directrice générale et membre du Directoire	BETC
Présidente	BETC Digital (ex-Euro RSCG 4D)
Présidente	Havas 04
Membre du Conseil de surveillance	Rosapark
Administrateur	Havas
Administrateur	Havas Worldwilde Paris

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Havas Worldwide

Mandats et fonctions	Société
France	
Administrateur	Société de la Tour Eiffel

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directrice générale	Havas
Présidente du Conseil d'administration	Euro RSCG
Présidente	Euro RSCG France
Administrateur	Absolut Reality

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 19 février 2014.
(2) Au sens de l'article L. 223-16 du Code de commerce.

Sophie Gasperment – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 29 juin 2010.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- Date de naissance : 1er août 1964 – Nationalité française.
- Directeur général groupe, Communication Financière et Prospective Stratégique de L'Oréal.
- Diplômée de l'ESSEC et de l'Insead, Sophie Gasperment a débuté sa carrière en marketing chez L'Oréal avec des responsabilités à la fois opérationnelles et de développement de Marque, avant d'être promue Directeur général au Royaume-Uni où elle y exercera pendant 14 ans, notamment en qualité de Président-directeur général de *The Body Shop International Plc* jusqu'à fin 2013. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005, Sophie Gasperment est également membre du *Business Advisory Council* de la Saïd Business School, Université d'Oxford.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
Allemagne	
Administrateur	Body Shop Beteiligungs GmbH
Administrateur	The Body Shop Germany GmbH
États-Unis	
Président-directeur général	BSI USA Inc.
Président-directeur général	Buth-NA-Bodhaige Inc.
Président	Skin & Hair Care Preparations
Royaume-Uni	
Président-directeur général	The Body Shop International Plc
Administrateur	Anderbarn Ltd
Administrateur	Browndray Ltd
Administrateur	Cranvine Ltd
Administrateur	Creektime Ltd
Administrateur	Crestsold Ltd
Administrateur	Dishmax Ltd
Administrateur	Enfranchise Ninety One Ltd
Administrateur	Fillcare Ltd
Administrateur	Groundmesh Ltd
Administrateur	Islemend Ltd
Administrateur	Leasetime Ltd
Administrateur	Lordmark Ltd
Administrateur	Masonride Ltd
Administrateur	Modesite Ltd
Administrateur	Solitaire Fashion Shops Ltd
Administrateur	TBSI (Holdings 1) Ltd
Administrateur	TBSI (Holdings 2) Ltd
Administrateur	The Body Shop (Isle of Man)
Administrateur	The Body Shop Card Services
Administrateur	The Body Shop Midlands Ltd
Administrateur	The Body Shop On-Line (I) Ltd
Administrateur	The Body Shop On-Line (II) Ltd
Administrateur	The Body Shop Queenslie Ltd
Administrateur	The Millennium Administration

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 19 février 2014.

Mandats et fonctions	Sociétés
Administrateur	The Body Shop Retail Properties
Administrateur	The Body Shop South-West Ltd
Administrateur	L'Oréal (UK) Ltd
Administrateur	L'Oréal Golden Ltd
Administrateur	Toteview Ltd

Denis Hennequin – Président-directeur général jusqu'au 23 avril 2013

- Administrateur du 13 mai 2009 au 23 avril 2013.
- Date de naissance : 8 juin 1958 – Nationalité française.
- Titulaire d'une licence en sciences économiques et d'une maîtrise en droit des affaires et en droit fiscal, Denis Hennequin a débuté sa carrière chez McDonald's, en tant qu'assistant Directeur de restaurant. Il a occupé des postes de Directeur de restaurant, conseiller en exploitation, Directeur de la Franchise, Directeur des Opérations et Directeur régional Île-de-France avant d'être nommé Vice-président en charge du Développement, des Ressources humaines et des Régions. En 1996, il a été nommé Président-directeur général France puis Président-directeur général Europe en 2005. Il a été Directeur général de Accor à compter du 1er décembre 2010 puis Président-directeur général du 15 janvier 2011 au 23 avril 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 23 avril 2013 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Accor

Mandats et fonctions	Société
Royaume-Uni	
Administrateur	Eurostar International

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président	Fondation Accor
Administrateur	Adagio SAS
Représentant permanent de Accor au Conseil de surveillance	Lenôtre
Administrateur	McDonald's France SA
Administrateur	Golden Arches of France
Gérant non associé	MCD France
Gérant non associé	McDonald's Development Company Paris-Europe
Gérant non associé	McDonald's France Services SARL
Allemagne	
Administrateur	McDonald's Franchise GmbH
Belgique	
Administrateur	McDonald's Belgium NV
Administrateur	McDonald's Restaurants Belgium NV
Danemark	
Membre du Conseil de surveillance	McDonald's Danmark AS
Espagne	
Administrateur	Restaurantes McDonald's SA
États-Unis	
Président	McDonald's Europe
Président	McDonald's Deutschland, Inc.

(1) Au sens de l'article L. 223-16 du Code de commerce.

Mandats et fonctions	Sociétés
Vice-président	Golden Arches UK, LLC.
Administrateur et Président	Global Restaurant Services Inc.
Administrateur et Président	Grab & Goa Co
Administrateur et Président	Mc Donald's Europe, Inc.
Administrateur et Président	McDonald's Productions Inc.
Administrateur et Président	McDonald's System of Bulgaria, Inc.
Administrateur et Président	McDonald's System of Romania, Inc.
Administrateur et Président	McDonald's System of Czech Republic, Inc.
Administrateur et Vice-président	MCD Properties, Inc.
Administrateur et Vice-président	McDonald's Development Company-Central Europe
Administrateur et Vice-président	McDonald's Development Italy, Inc.
Administrateur et Vice-président	Mc Donald's Sistemas de Espana, Inc.
Administrateur et Vice-président	McDonald's System of Belarus, Inc.
Administrateur	McDonald's Belgium, Inc.
Administrateur	McDonald's Deutschland, Inc.
Finlande	
Administrateur	McDonald's Oy
Hongrie	
Membre du *Supervisory Board*	McDonald's Hungary Restaurant Chain, LLC.
Irlande	
Administrateur	Golden Arches Finance of Ireland
Administrateur	McDonald's Restaurants of Ireland Limited
Italie	
Administrateur	Sofitel Italia Srl
Administrateur	Accor Hospitality Italia Srl
Administrateur	Accor Partecipazioni Italia Srl
Pologne	
Membre du Conseil de surveillance	McDonald's Polska Sp.zo.o
Portugal	
Administrateur	Sistemas McDonald's Portugal Limitada
Royaume-Uni	
Administrateur, Président-directeur général	McDonald's Restaurants Limited
Administrateur	MCD Europe Limited
Administrateur	McDonald's Europe Limited
Serbie	
Administrateur	McDonald's Restorani d.o.o, Beograd
Suède	
Administrateur	Swenska McDonald's AB
Administrateur	Swenska McDonald's Development AB

Iris Knobloch – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 25 avril 2013.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.
- Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- Date de naissance : 13 février 1963 – Nationalité allemande.
- Président de Warner Bros. Entertainment France.
- Docteur en droit diplômée de l'Université Ludwig-Maximilians de Munich, titulaire d'un Master de droit à l'Université de New York, Iris Knobloch est Président de Warner Bros. Entertainment France, après avoir passé dix-huit ans dans diverses fonctions au sein de Warner Bros. et du Groupe Time Warner. Avant d'entamer sa carrière chez Warner Bros., Iris Knobloch a exercé les fonctions d'avocat dans les cabinets Norr, Stiefenhofer & Lutz et O'Melveny & Myers respectivement à Munich, New York et Los Angeles.

Bertrand Meheut – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- Date de naissance : 22 septembre 1951 – Nationalité française.
- Président du Directoire de Groupe Canal+.
- Ingénieur civil des Mines, Bertrand Meheut, avant d'être nommé Président du Directoire de Groupe Canal+, avait réalisé l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, où il est entré comme adjoint au Directeur général Europe, responsable des fonctions centrales de la branche « Agro ». Il y a occupé successivement les fonctions de Directeur général de la filiale allemande, Directeur général adjoint de Rhône-Poulenc Agro puis Vice-président exécutif et Directeur général Europe. À la création de Aventis fin 1999, Bertrand Meheut avait été nommé Directeur général puis Président-directeur général. Il est en outre Administrateur de la Cinémathèque française.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 au sein de sociétés contrôlées [2] par Groupe Canal+

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président du Directoire	Canal+ France
Président du Conseil d'administration	Société d'Édition de Canal+
Président du Conseil de surveillance	StudioCanal
Président	Canal+ Régie
Représentant de Canal+ France, Associé-Gérant	Kiosque
Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration	Sport+

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Groupe Canal+

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Administrateur	Edenred
Administrateur	Aquarelle Com Group

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 19 février 2014.
(2) Au sens de l'article L. 223-16 du Code de commerce.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président du Conseil d'administration	Canal+ international Development
Président	Kiosque Sport
Membre du Directoire	Vivendi
Administrateur	Canal+ Distribution (ex-CanalSatellite)
Administrateur	SFR
Représentant permanent de Groupe Canal+, co-gérant	Canal+ Éditions
Représentant permanent de Canal+ au Conseil d'administration	Canal+ Finance
Président du Conseil de direction	Canal+ Régie
Membre du Comité de direction	Canal+ Overseas
Pologne	
Membre du Conseil de surveillance	TVN

Virginie Morgon – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.
- Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- Date de naissance : 26 novembre 1969 – Nationalité française.
- Membre du Directoire et *Chief Investment Officer* de Eurazeo.
- Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section Économie et Finance) et titulaire d'un master d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie),

Virginie Morgon est entrée chez Lazard en 1994 puis nommée associé-gérant en 2001, après avoir exercé son métier de banquier conseil à New York et Londres. Elle était notamment responsable du secteur agroalimentaire, distribution et biens de consommation sur le plan européen. Virginie Morgon est membre du Directoire de Eurazeo depuis janvier 2008, *Chief Investment Officer* depuis décembre 2012 et a été nommée Directeur général à compter du 19 mars 2014. Elle est membre du Comité exécutif du Women's Forum (WEFCOS) et du Comité de soutien de Human Rights Watch.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 au sein de sociétés contrôlées (1) par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directeur général	LH APCOA
Présidente du Conseil de surveillance	Eurazeo PME
Présidente du Conseil d'administration	Holdelis
Présidente	Legendre Holding 33 SAS
Allemagne	
Managing Director	APCOA Group GmbH
Présidente du *Supervisory Board*	APCOA Parking AG
Présidente de l'*Advisory Board*	APCOA Parking Holdings GmbH
Italie	
Présidente du *Board of Directors*	Broletto 1 Srl
Gérante	Euraleo Srl

(1) Au sens de l'article L. 223-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Administrateur	L'Oréal
Membre du Conseil d'administration	Women's Forum (WEFCOS)
Italie	
Gérante	Intercos SpA
Vice-présidente du Conseil d'administration	Moncler Srl

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Présidente du Conseil de surveillance	Groupe B&B Hotels
Présidente du Conseil de surveillance	OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME Capital)
Administrateur	Edenred
Représentant permanent de Eurazeo au Conseil d'administration	LT Participations
Italie	
Administrateur	Sportswear Industries Srl

Nadra Moussalem – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 25 avril 2013.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions Accor détenues : 2 500.
- Date de naissance : 4 juillet 1976 – Nationalité française.
- *Principal* et Co-dirigeant de Colony Capital Europe.
- Diplômé de l'École Centrale de Lyon avec un Master en Information et en Technologie de l'information, Nadra Moussalem, *Principal* et Co-dirigeant de Colony Capital Europe, est notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. Avant de rejoindre Colony Capital en 2000, il a travaillé au sein du département d'ingénierie financière d'Axa Conseil à Paris.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président	Data IV Services
Président	Data IV France
Président	DC 115 SAS
Président	Holding Sports & Événements
Président	Colfilm SAS
Directeur général	ColSpa
Administrateur	Edenred
Gérant	SC 30GV 301
Gérant	SC 30GV 302
Espagne	
Administrateur	Distribuidora Internacional de Alimentación (D.I.A.)

(1) Au sens de l'article L. 223-16 du Code de commerce.

Mandats et fonctions	Sociétés
Italie	
Administrateur	Data 4 Italy
Administrateur	Data 4 Services Italy
Luxembourg	
Administrateur	Sisters Soparfi SA
Gérant	Cedar Trust
Gérant	CT Real Estate
Gérant	Data Genpar Sàrl
Royaume-Uni	
Administrateur	Colyzeo Investment Management
Administrateur	Data 4 Limited
Administrateur	Data 4 Services Limited

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Membre du Comité de direction	Front de Seine Participations SAS
Représentant de Front de Seine Participations SAS, Gérante	Front de Seine Hôtel

Patrick Sayer – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 27 août 2008.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions Accor détenues : 500.
- Date de naissance : 20 novembre 1957 – Nationalité française.
- Président du Directoire de Eurazeo.
- Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Patrick Sayer, Président du Directoire d'Eurazeo depuis mai 2002 était précédemment associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et *managing director* de Lazard Frères & Co. à New York. Ancien Président de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC), il est également Administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris et il enseigne la finance (Master 225) à l'Université de Paris Dauphine. Membre du Club des Juristes, il est par ailleurs magistrat consulaire au Tribunal de Commerce de Paris.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 au sein de sociétés contrôlées (1) par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directeur général	Legendre Holding 19
Président	Eurazeo Capital Investissement (anciennement Eurazeo Partners)
Vice-président du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Administrateur	Europcar Groupe
Gérant	Investco 3d Bingen (société civile)

(1) Au sens de l'article L. 223-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Vice-président du Conseil de surveillance	Rexel SA
Dubaï	
Membre de l'*Advisory Board*	Kitara Capital International Limited
États-Unis	
Membre du *Board of Directors*	Tech Data Corporation
Italie	
Administrateur	Gruppo Banca Leonardo
Royaume-Uni	
Administrateur	Colyzeo Investment Advisors

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Directeur général	Legendre Holding 11
Directeur général	Immobilière Bingen
Directeur général	Legendre Holding 8
Président du Conseil d'administration	Europcar Groupe
Président du Conseil d'administration	Holdelis
Administrateur	Holdelis
Administrateur	Edenred
Administrateur puis Membre du Conseil de surveillance	SASP Paris-Saint Germain Football
Représentant permanent de ColAce Sarl au Conseil de surveillance	Groupe Lucien Barrière
Allemagne	
Membre de l'*Advisory Board*	APCOA Parking Holdings GmbH
Italie	
Gérant	Euraleo Srl
Administrateur	Moncler Srl
Administrateur	Sportswear Industries Srl

(1) Au sens de l'article L. 223-16 du Code de commerce.

3.1.2. DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Sven Boinet

- Directeur général délégué.
- Date de prise de fonctions : 2 décembre 2013.
- Date de naissance : 11 avril 1953 – Nationalité française.
- Diplômé de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Stanford, Californie, Sven Boinet a commencé sa carrière dans l'industrie pétrolière (Schlumberger et Coflexip), puis dans le consulting (SRI International), avant de rejoindre Accor de 1988 à 2003. Il fut ensuite Président du Directoire du Groupe Lucien Barrière de 2004 à 2009, puis Directeur général du Groupe Pierre & Vacances de 2009 à 2012. Il est en outre Membre du Conseil d'administration de l'Association Institut Paul Bocuse.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2013 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Accor

Mandats et fonctions	Société
France	
Président	SB Conseil

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directeur général	Groupe Pierre & Vacances Center Parcs
Président du Directoire	Groupe Lucien Barrière
Président-directeur général	Pierre & Vacances Tourisme Europe
Directeur général délégué et Administrateur	Société d'Investissement Touristique et Immobilier (SITI)
Administrateur puis Directeur général	Pierre et Vacances
Administrateur	Tourism Real Estate Property Holding SE
Administrateur	SAS Adagio
Administrateur	Citea
Administrateur	Société des Hôtels et Casino de Deauville
Administrateur	Société d'Exploitation des Eaux et Thermes d'Enghien-les-Bains
Administrateur	Société Française des Papiers Peints
Représentant permanent de Pierre et Vacances	GIE PV – CP Services
Malte	
Administrateur	Barrière Interactive Gaming Limited
Pays-Bas	
Membre du Conseil de surveillance	Center Parcs Europe N.V.

(1) Au sens de l'article L. 223-16 du Code de commerce.

Yann Caillère

- Directeur général délégué du 25 août 2010 au 23 avril 2013 puis Directeur général jusqu'au 25 août 2013.
- Date de naissance : 5 août 1953 – Nationalité française.
- Diplômé de l'École Hôtelière de Thonon-les-Bains, il a débuté sa carrière chez Pullman. Directeur général de l'hôtellerie de luxe et Conventions au sein de Disneyland Resort Paris en 1995, il est devenu successivement Vice-président de la division hôtelière, Directeur général délégué en charge des opérations et Directeur général du site. En 2004, il a été nommé à la Présidence du groupe Louvre Hôtels. Il a rejoint le groupe Accor en 2006 en tant que Directeur général de l'Hôtellerie EMOA et de Sofitel Monde. En août 2010, il avait été nommé Directeur général délégué, en charge des opérations monde.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés (au 31.12.2013)

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directeur général délégué puis Directeur général	Accor
Gérant non associé	SoLuxury HMC
Administrateur	Adagio SAS
Membre du Conseil de surveillance puis Administrateur	Groupe Lucien Barrière
Représentant permanent de Sodetis au Conseil d'administration	Devimco
Représentant de la Société de Construction d'Hôtels Suites, elle-même Président	Société Hôtelière Vélizienne
Membre du Conseil d'administration	Institut Paul Bocuse
Allemagne	
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hospitality Germany
Autriche	
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hotelbetriebsges mgH
Membre du Conseil de surveillance	Accor Austria
Belgique	
Administrateur	Accor Hotels Belgium
Égypte	
Administrateur	El Gezirah
Italie	
Administrateur	Accor Hospitality Italia Srl
Administrateur	Accor Partecipazioni Italia Srl
Administrateur	Sofitel Gestioni Alberthiere Italia Srl
Administrateur	Sofitel Italia Srl
Luxembourg	
Président du Conseil d'administration	Holpa
Maroc	
Représentant permanent de Accor au Conseil d'administration	Risma
Membre et Vice-président du Conseil de surveillance	Société Marocaine d'Hôtellerie Économique
Pays-Bas	
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hospitality Nederland NV
Pologne	
Membre du Conseil de surveillance	Orbis
Royaume-Uni	
Administrateur	Accor UK
Suisse	
Administrateur	Accor Suisse

3.1.3. CO-PRÉSIDENTS FONDATEURS

Paul Dubrule

Né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des hautes études commerciales de l'Université de Genève, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Gérard Pélisson, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrule a été Président de Entreprise et Progrès, Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC), Président de Maison de la France, Maire de Fontainebleau de 1992 à 2001, Sénateur de Seine-et-Marne de 1999 à 2004 et co-Président de l'Institut Français du Tourisme jusqu'en 2013. Il est Président-Fondateur du Conseil Supérieur de l'Oenotourisme (CSO). Une chaire Paul Dubrule pour le Développement durable a été créée en 2002 à l'INSEAD ainsi qu'une chaire de l'Innovation à la Haute École d'Hôtellerie de Lausanne. Il a ouvert, à son initiative personnelle, une école hôtelière à Siem Reap (Cambodge).

Gérard Pélisson

Né le 9 février 1932 à Lyon (France), Ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures de Paris et diplômé du *Master of Sciences (Industrial Management)* du Massachusetts Institute of Technology (USA), co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Paul Dubrule, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Gérard Pélisson a été co-Fondateur et Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de l'École supérieure de commerce de Lyon (1990-1996). Il est Président de l'UFE (Union des Français de l'Étranger) et de l'Institut Paul Bocuse.

3.1.4. COMITÉ EXÉCUTIF

Composition du Comité exécutif au 31 décembre 2013

- **Sébastien Bazin**

Président-directeur général

- **Sven Boinet**

Directeur général délégué, en charge de la Transformation du Groupe, des Ressources humaines et du Juridique

- **Christophe Alaux**

Directeur général France

- **Roland de Bonadona**

Directeur général Amériques

- **Jean-Jacques Dessors**

Directeur général Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique (MMEA)

- **Michael Issenberg**

Directeur général Asie Pacifique

- **Sophie Stabile**

Directrice générale Finances

- **Peter Verhoeven**

Directeur général Europe du Nord, Centrale et Orientale

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années, n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

3.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES PRÉVU PAR L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 19 février 2014. Il a été préparé en cohérence avec le Cadre de Référence du Contrôle interne et de la Gestion des risques établi par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

3.2.1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Code de gouvernement d'entreprise

En 2013, Accor s'est conformé à l'intégralité des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF (le Code AFEP/MEDEF), disponible auprès de l'AFEP, du MEDEF ou au siège de la Société.

Par ailleurs, les règles de fonctionnement du Conseil d'administration de la Société figurent au Règlement intérieur reproduit en annexe A page 119. Enfin, chaque Administrateur s'engage à respecter les principes de conduite définis dans la Charte de l'administrateur, qui est reproduite en annexe B page 123.

Président-directeur général et Directeur général délégué

Depuis 2009, le Conseil d'administration a choisi de regrouper les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Au cours de l'exercice 2013, Monsieur Denis Hennequin a été Président-directeur général de la Société du 1er janvier au 23 avril 2013, date à laquelle son mandat a été révoqué. Il a, par ailleurs, démissionné de son mandat d'Administrateur à la même date.

À cette date, le Conseil d'administration a décidé de mettre en place une gouvernance de transition, dans le cadre de laquelle il a provisoirement dissocié les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. En conséquence, Monsieur Yann Caillère, qui était jusqu'alors Directeur général délégué, a été désigné Directeur général, Monsieur Philippe Citerne a été nommé Président du Conseil d'administration et, enfin, Monsieur Sébastien Bazin Vice-président.

Le 27 août 2013, le Conseil d'administration a mis fin à la période de transition en désignant Monsieur Sébastien Bazin en qualité de Président-directeur général et Monsieur Philippe Citerne Vice-président du Conseil d'administration, fonctions qu'il avait occupées jusqu'au 23 avril 2013. Il a également mis fin aux fonctions de Monsieur Yann Caillère.

Enfin, le Conseil d'administration a, sur proposition du Président-directeur général, nommé Monsieur Sven Boinet en qualité de Directeur général délégué, en charge de la Transformation, à compter du 2 décembre 2013. En outre, il a autorisé la conclusion, à cette même date, d'un contrat de travail entre la Société et Monsieur Sven Boinet en qualité de Directeur Groupe en charge de la supervision des Ressources humaines et des Affaires juridiques.

Le Conseil d'administration a estimé qu'une telle organisation permettait, notamment en période de transformation du Groupe ou dans le contexte de crise économique, une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, de créer un lien direct entre le management et les actionnaires. Cette organisation favorise également un dialogue dynamique entre la Direction et le Conseil d'administration. Depuis 2009, le Conseil d'administration a pu en constater l'efficacité et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre les exécutifs et les non exécutifs, grâce notamment à la présence d'un Administrateur référent.

Le Président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, préside les réunions du Conseil d'administration, en organise et dirige les travaux et réunions et veille au bon fonctionnement des organes de la Société en s'assurant en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-directeur général, ainsi que le Directeur général délégué, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances, en son nom. L'exercice des pouvoirs du Président-directeur général ou du Directeur général délégué est subordonné aux autorisations préalables du Conseil d'administration dans les conditions précisées dans le présent rapport (cf. Pouvoirs du Conseil d'administration).

Administrateur référent

Comme indiqué ci-dessus, le Conseil a décidé de nommer un Administrateur indépendant en tant que Vice-président du Conseil d'administration, celui-ci assurant le rôle et les fonctions d'Administrateur référent.

Bénéficiant de l'assistance du bureau du Secrétariat général pour les tâches administratives résultant de ses fonctions, l'Administrateur référent remplit les fonctions suivantes, conformément aux dispositions du Règlement intérieur :

- il peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions ;
- il est le contact privilégié avec les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée (philippe.citerne@accor.com), adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions ;
- il remplit le rôle d'animateur des Administrateurs indépendants. Il prend l'initiative d'organiser régulièrement, lorsqu'il le juge nécessaire et en tout état de cause au moins une fois par an, des réunions réservées aux Administrateurs indépendants et dont la logistique et les coûts sont pris en charge par la Société. Il fixe l'ordre du jour de ces réunions et les préside. Au cours de celles-ci, chaque Administrateur indépendant a la possibilité de soulever toute question non prévue à l'ordre du jour. À l'issue de ces réunions, l'Administrateur référent peut prendre l'initiative de rencontrer le Président-directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les Administrateurs indépendants. Le cas échéant, il peut également décider de commenter les travaux des indépendants au cours de réunions plénières du Conseil d'administration ;
- il est chargé de superviser les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration et d'en valider le rapport ;
- il a la possibilité d'intervenir auprès du Président-directeur général pour ce qui concerne la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. En tout état de cause, il approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général ;
- il est chargé de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice 2013, Monsieur Philippe Citerne a organisé et présidé une réunion réservée aux seuls Administrateurs indépendants. Il a également organisé une réunion avec tous les Administrateurs non exécutifs, hors la présence du Président-directeur général, portant sur le fonctionnement du Conseil d'administration.

Pouvoirs du Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le Conseil d'administration :

a) approuve le budget annuel et le plan de financement annuel présentés par le Président-directeur général ;

b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de son Règlement intérieur, et les arrête ;

c) approuve préalablement les décisions suivantes du Président-directeur général et du Directeur général délégué :

- tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
  - les opérations d'acquisition ou de cession d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
  - les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
  - les investissements locatifs (la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
  - les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
  - les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales,
- la réalisation d'opérations de financement d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à 1 milliard d'euros, étant précisé que le Conseil d'administration est informé *a posteriori* par le Président-directeur général des opérations d'un montant inférieur à un milliard d'euros pris en application de la politique de financement annuelle approuvée au préalable par le Conseil et que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un an,
- toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),
- toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à un million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de deux millions d'actions par an ;

d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de un milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est de un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;

e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Outre la tenue régulière de débats en cours de réunions sur son fonctionnement, le Conseil d'administration procède régulièrement à une évaluation formelle de son fonctionnement. La dernière de ces évaluations formelles a été réalisée en avril et mai 2011 sous la supervision de l'Administrateur référent au moyen d'entretiens individuels conduits par le Secrétaire général auprès de chaque Administrateur sur la base d'un questionnaire validé au préalable par le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise. En 2013, les Administrateurs non exécutifs se sont réunis à l'initiative du Vice-président afin de passer en revue le fonctionnement du Conseil. À cette occasion, les Administrateurs ont demandé à la Direction d'organiser périodiquement des réunions de travail afin d'obtenir des informations détaillées sur les résultats du Groupe.

Composition du Conseil d'administration et caractère indépendant des Administrateurs

Le Conseil d'administration comporte 10 Administrateurs, après la démission de Monsieur Denis Hennequin et la cooptation de Madame Iris Knobloch, ratifiée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Parmi les Administrateurs, quatre sont des femmes et six sont indépendants, conformément aux dispositions législatives et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'administration procède chaque année à l'évaluation du caractère indépendant des Administrateurs. Pour ce faire, il retient les critères suivants, énoncés dans le Code AFEP/MEDEF :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou Administrateur de sa Société mère ou d'une société qu'elle consolide ou ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être 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 ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier 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 ;
- ne pas avoir un lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.

S'agissant des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil d'administration, sur Rapport du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a débattu lors de sa réunion du 12 février 2014 de la qualité d'Administrateur indépendant des différents membres du Conseil d'administration. Il a notamment évalué le caractère significatif ou non des relations d'affaires qui pouvaient exister entre certains Administrateurs et la Société. À cette fin, il a examiné les montants des transactions réalisées avec les groupes au sein desquels les Administrateurs ont eu des fonctions dirigeantes au cours de l'exercice et les a comparés au Chiffre d'affaires du Groupe en 2013 ainsi qu'au montant des capitaux propres de Accor en 2013.

Ainsi, le Conseil d'administration a constaté que Accor n'avait pas de relation d'affaires avec des sociétés au sein desquelles Madame Iris Knobloch et Messieurs Philippe Citerne et Jean-Paul Bailly auraient des fonctions exécutives.

Le Conseil a examiné les relations d'affaires entre Accor et le Groupe Canal Plus, dont Monsieur Bertrand Méheut est Président du Directoire, et a constaté que celles-ci représentaient moins 0,3 % du Chiffre d'affaires du Groupe et moins de 0,6 % du montant des capitaux propres.

Le Conseil d'administration a constaté que le montant des transactions réalisées par Accor avec L'Oréal, société au sein de laquelle Madame Sophie Gasperment exerce les fonctions de Directeur général, ne dépasse pas 0,03 % du Chiffre d'affaires du Groupe, ni 0,04 % du montant de ses capitaux propres.

Enfin, les honoraires versés en 2013 par le Groupe au groupe Havas, dont Madame Mercedes Erra est la Présidente Exécutive, représentent 0,15 % du Chiffre d'affaires du Groupe et 0,29 % du montant des capitaux propres.

Compte tenu du résultat de cet examen, et sur la base des critères ci-dessus rappelés, le Conseil d'administration a confirmé, lors de sa réunion du 19 février 2014, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Mercedes Erra, Sophie Gasperment et Iris Knobloch et de Messieurs Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne et Bertrand Meheut.

Tableau des critères d'indépendance (au 19 février 2014)

	Ne pas être salarié ou mandataire social	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	Ne pas être Administrateur depuis plus de 12 ans [1]	Ne pas être actionnaire à plus de 10 %
Jean-Paul Bailly	√	√	√	√	√	√	√
Sébastien Bazin		√	√	√	√	√	√
Philippe Citerne	√	√	√	√	√	√	√
Mercedes Erra	√	√	√	√	√	√	√
Sophie Gasperment	√	√	√	√	√	√	√
Iris Knobloch	√	√	√	√	√	√	√
Bertrand Meheut	√	√	√	√	√	√	√
Virginie Morgon	√	√	√	√	√	√	
Nadra Moussalem	√	√	√	√	√	√	
Patrick Sayer	√	√	√	√	√	√	

(1) Apprécié à la date de fin du mandat.

Conformément aux dispositions statutaires et à celles du Règlement intérieur, MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs, peuvent assister avec voix consultative aux séances du Conseil d'administration et être invités à participer aux réunions d'un Comité du Conseil d'administration.

Par ailleurs, les Administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une Charte de l'administrateur (dont le texte figure ci-après en annexe B) qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité, ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.

Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

Statutairement, les Administrateurs doivent détenir au moins 500 actions de la Société. Il est proposé à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013 de modifier les statuts afin d'augmenter ce nombre à 1 000 actions. En outre, pour marquer l'importance que revêt la participation effective des Administrateurs aux réunions et conformément à la recommandation sur le sujet du Code AFEP/MEDEF, il est prévu que les deux tiers du montant des jetons de présence soient fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration.

Enfin, dans le souci de prévenir tout conflit d'intérêts potentiel, chaque Administrateur est amené à remplir annuellement une déclaration sur l'honneur relative aux liens de toute nature, directs ou indirects, qu'il entretient avec la Société. Aucune de ces déclarations n'a fait apparaître à ce jour de situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel entre un Administrateur et la Société. Dans les cas où des relations d'affaires viennent à être envisagées entre la Société ou le Groupe d'une part, et directement ou indirectement un Administrateur ou un co-Président Fondateur d'autre part, la procédure des conventions réglementées telle que prescrite par les dispositions de l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce est mise en œuvre, pour autant que de telles relations d'affaires ne constituent pas des conventions courantes et conclues à des conditions normales.

Travaux du Conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'administration qui précise les modes de fonctionnement des Comités constitués en son sein.

Le Conseil d'administration de Accor s'est réuni neuf fois au cours de l'année 2013. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

La durée des réunions ordinaires du Conseil d'administration a été en moyenne de quatre heures. Le taux de participation des membres a été de 88 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le Conseil d'administration a été informé par le Président-directeur général et le Directeur général délégué, ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, de nombreuses réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Après avoir missionné un cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres dirigeants et examiné plusieurs candidatures, le Conseil d'administration a, le 27 août 2013, désigné un nouveau Président-directeur général, puis le 26 novembre 2013, sur proposition de ce dernier, un nouveau Directeur général délégué. Il a approuvé la stratégie proposée par la nouvelle Direction et été informé de la nouvelle organisation mise en place.

Il a arrêté les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et constaté le niveau d'atteinte des critères de performance conditionnant le versement des indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux dont le mandat a été révoqué au cours de l'exercice.

En matière de gouvernance, le Conseil a étudié les conséquences pour la Société des modifications apportées au Code AFEP/MEDEF et amendé en conséquence son Règlement intérieur.

Il a coopté un nouvel Administrateur indépendant, revu la composition de ses Comités et examiné le processus de désignation d'un Administrateur représentant les salariés, après l'adoption de la loi du 13 juin 2013.

Il a convoqué une Assemblée Générale Mixte et approuvé le présent rapport du Président du Conseil d'administration.

Enfin, il a examiné les projets de cession d'actifs immobiliers significatifs.

Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration en 2013

	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Jean-Paul Bailly	9	100 %
Thomas Barrack (jusqu'au 25 avril 2013)	4	0 %
Sébastien Bazin	9	100 %
Philippe Citerne	9	100 %
Mercedes Erra	9	89 %
Sophie Gasperment	9	100 %
Denis Hennequin (jusqu'au 23 avril 2013)	3	100 %
Iris Knobloch (à partir du 25 avril 2013)	5	100 %
Bertrand Méheut	9	78 %
Virginie Morgon	9	78 %
Nadra Moussalem (à partir du 25 avril 2013)	5	100 %
Patrick Sayer	9	89 %

Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'Administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Le Conseil d'administration s'appuie ainsi sur les travaux effectués au sein de ses trois Comités spécialisés :

- **le Comité d'audit et des risques ;**
- **le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise ;**
- **le Comité des engagements.**

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des Comités sont fixées dans les statuts et, en complément, dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration dont le texte figure ci-après.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil d'administration n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs, dans les deux cas après information du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé le Président-directeur général.

Le Comité d'audit et des risques est composé de cinq membres, Mesdames Virginie Morgon et Iris Knobloch et Messieurs Philippe Citerne, Nadra Moussalem et Jean-Paul Bailly, tous les cinq possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, et trois d'entre eux étant Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Philippe Citerne, Administrateur indépendant et Administrateur référent.

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'année 2013 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 80 %.

Chaque réunion du Comité commence par une session avec les Commissaires aux Comptes, hors la présence de membres de la Direction de la Société. Le Président-directeur général, la Directrice générale Finances et le Secrétaire du Conseil assistent à la suite de la réunion, accompagnés en tant que de besoin par le Directeur de l'Audit interne.

Lors de ses réunions, le Comité a notamment préparé les délibérations du Conseil d'administration relatives à l'examen des comptes annuels et semestriels. Il a également examiné les principes retenus en matière de publication des comptes et de communication financière et de dépréciations d'actifs. Il a suivi la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires portant sur les sièges en France. Il a suivi l'évolution des litiges fiscaux du Groupe et s'est fait présenter les projets de modification des normes et de la réglementation comptables. Enfin, il a étudié les conclusions des missions d'Audit interne et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise est composé de quatre membres dont deux qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Bertrand Méheut, Administrateur indépendant, les autres membres étant Madame Sophie Gasperment et Messieurs Jean-Paul Bailly et Patrick Sayer. Monsieur Sébastien Bazin en était membre jusqu'au 27 août 2013, date à laquelle il a été nommé Président-directeur général.

Le Comité s'est réuni six fois au cours de l'année 2013 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 96 %.

Durant ses réunions, le Comité a examiné la composition du Conseil d'administration et de ses Comités et participé à la recherche d'un nouvel Administrateur indépendant. Il a suivi le processus de succession du Président-directeur général et, lors de la nomination des nouveaux dirigeants mandataires sociaux, formulé des propositions au Conseil d'administration pour la fixation de leur rémunération. Il a également formulé des recommandations quant aux conditions de départ de Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère. Il a enfin revu les modalités des plans d'actions de performance émis le 15 avril 2013.

Le Comité a procédé à la revue des conventions réglementées approuvées les années précédentes et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2013. Il a examiné le caractère indépendant des Administrateurs au regard des critères du Code AFEP/MEDEF. Enfin, le Comité a formulé ses recommandations au Conseil en ce qui concerne la répartition des jetons de présence.

Le Comité des engagements est composé de cinq membres dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Patrick Sayer et les autres membres sont Mesdames Mercedes Erra et Sophie Gasperment et Messieurs Philippe Citerne et Nadra Moussalem. Monsieur Sébastien Bazin en était membre jusqu'au 27 août 2013, date de sa nomination en qualité de Président-directeur général.

Compte tenu de la nature des missions du Comité des engagements, qui est parfois appelé à se prononcer à bref délai sur des projets d'acquisition ou de cession, les réunions du Comité peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Le Comité s'est réuni six fois au cours de l'année 2013 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 90 %.

En 2013, le Comité a notamment participé à la préparation de l'*Investor Day* qui s'est tenu le 27 novembre 2013, au cours duquel la nouvelle stratégie du Groupe a été présentée. Il a également examiné les projets de cession d'actifs immobiliers significatifs.

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

L'Assemblée Générale se tiendra le 29 avril 2014 à 10 heures, au Novotel Paris Tour Eiffel, 61 quai de Grenelle – 75015 Paris. L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions est publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) le 24 mars 2014 et est disponible sur le site Internet de la Société : www.accor.com.

En application des dispositions prévues par la loi, il est indiqué que les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées dans les statuts de la Société, disponibles sur le site Internet de la Société. Ils concernent notamment les conditions d'admission (article 24 des statuts), la tenue de l'Assemblée (article 25), les seuils statutaires et les dispositions particulières qui s'y attachent (article 9).

ANNEXE A

Règlement intérieur du Conseil d'administration (tel que modifié les 27 juin et 27 août 2013)

Les membres du Conseil d'administration de Accor (ci-après la « Société ») ont souhaité adhérer aux règles de fonctionnement suivantes, qui constituent le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Ce Règlement s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, notamment le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées dans sa version révisée de juin 2013.

Ce Règlement est strictement interne, et vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration. Il ne peut être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des Administrateurs, de la Société, ni de toute société du groupe Accor (ci-après le « Groupe »). Il s'applique, en tant que de besoin, aux censeurs nommés par le Conseil d'administration, ainsi qu'aux co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société.

Son existence et ses termes principaux seront portés à la connaissance des actionnaires et du public.

1. Composition

Le Conseil d'administration est composé, au moins pour moitié, d'Administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des Administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le Rapport annuel.

2. Réunions

Le Conseil d'administration tient au moins six réunions par an, dont une consacrée à l'examen du budget et une consacrée à une revue stratégique de l'activité du Groupe. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux Administrateurs au plus tard le 30 novembre de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles sont transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux Administrateurs dans les trente jours de la tenue de ladite réunion. Il est approuvé lors de la réunion suivante, et le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation à la réunion suivante.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'administration procède au moins tous les deux ans à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Les Administrateurs non-exécutifs se réunissent une fois par an, hors la présence des Administrateurs exécutifs et des dirigeants sociaux, pour évaluer la performance de ces derniers et réfléchir à l'avenir du management.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent aux réunions par tous moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

3. Information du Conseil d'administration

Sont fournies aux Administrateurs toutes les informations qu'ils estiment nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux Administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions.

En outre, les Administrateurs sont tenus régulièrement informés, entre les réunions, de tous les événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe. À ce titre, ils sont notamment destinataires de tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que d'une synthèse périodique des notes d'analystes financiers portant sur la Société, et le cas échéant, les notes elles-mêmes.

Le Conseil est informé au moins une fois par an, et débat périodiquement, des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Les Administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président-directeur général, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les Administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, en dehors de la présence des mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président-directeur général.

4. Compétences du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration :

a) approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;

b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 du présent Règlement, et les arrête ;

c) approuve préalablement et sur recommandation du Comité des engagements les décisions suivantes du Président-directeur général :

- tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
  - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
  - les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
  - les investissements locatifs (le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui la valeur de marché de l'actif pris en location),
  - les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
  - les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales.

Il est néanmoins précisé que, pour les opérations de financement, le Président-directeur général est autorisé à procéder, sans approbation préalable du Conseil d'administration, à tout engagement financier d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros pour autant qu'un tel engagement financier soit pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe telle qu'approuvée au préalable par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations réalisées. Il est également précisé que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an, quel qu'en soit le montant,

- toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),
- toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à 1 million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de 2 millions d'actions par an ;

d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;

e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

5. Vice-président du Conseil d'administration – Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut nommer un Administrateur indépendant aux fonctions de Vice-président conformément à l'article 14 des statuts de la Société. Celui-ci est nommé pour la durée de son mandat d'Administrateur, étant précisé que le Conseil d'administration peut néanmoins mettre fin à ces fonctions à tout moment.

Conformément aux statuts de la Société, le Vice-président peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions.

Le Vice-président est le point de contact privilégié pour les autres Administrateurs indépendants. Lorsqu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, il organise et préside une réunion réservée aux Administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration.

Le Vice-président veille à ce qu'il soit répondu aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil d'administration, et se rend disponible pour prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci et, le cas échéant, répondre lui-même à leurs questions. À cet effet, la Société lui attribue une adresse électronique spécifique. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

En outre, le Vice-président supervise les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration, approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après qu'il lui ait été soumis par le Président-directeur général et traite les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration.

Il bénéficie de l'assistance du secrétariat général de la Société pour les tâches administratives résultant de ces fonctions.

6. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'Administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président-directeur général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de trois :

- **le Comité d'audit et des risques ;**
- **le Comité des engagements ;**
- **le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.**

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise. Sur invitation du Président du Comité concerné, le Président-directeur général assiste aux réunions des Comités spécialisés. Toutefois, il n'assiste pas à la partie des réunions du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise au cours de laquelle sont évoqués des points de l'ordre du jour le concernant à titre personnel, ni à la partie des réunions du Comité d'audit et des risques au cours de laquelle les membres du Comité s'entretiennent avec les Commissaires aux Comptes.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

6.1. Le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, ainsi que leur déclaration d'indépendance, et en rend compte au Conseil d'administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à cinq membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur financier après information préalable du Président-directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Président-directeur général, le Directeur financier et les Commissaires aux Comptes assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

6.2. Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de cinq membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple, étant entendu que ces recommandations doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe. Le Comité des engagements a ainsi pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement ou toute opération pour lequel ou laquelle le Président-directeur général doit obtenir l'approbation préalable du Conseil d'administration en application de l'article 4. c) du présent Règlement intérieur.

6.3. Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions, d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société et enfin de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

Nominations :

- il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant au plan de succession des mandataires sociaux et à la sélection de nouveaux Administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'Administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque Administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les Administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;
- il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.

Rémunérations :

- il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les actions de performance et les options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que tous dispositifs relatifs à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature ;
- il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe ;

- il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance et sur le ou les plans proposés par le Président-directeur général ;
- il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe et examine la cohérence de cette politique ;
- il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des Administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 8 du présent règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités ;
- il examine la politique et les projets proposés par le Président-directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés ;
- il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution d'actions de performance.

Gouvernement d'entreprise :

- il est chargé, en liaison avec le Président-directeur général, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- il examine régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des Administrateurs ;
- il veille en permanence sur l'évolution de l'actionnariat de la Société et réfléchit aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- il examine tous les cas de conflit d'intérêts d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires ;
- il examine les dispositifs mis en place par le Groupe en matière d'éthique des affaires et de tous les cas de conflit d'intérêts concernant des Administrateurs ou des membres du Comité exécutif ;
- il mène des réflexions et émet des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et notamment l'évolution de la composition du Conseil d'administration ;
- il prépare toutes discussions entre la Société et les actionnaires, portant sur l'évolution de leur participation au capital, leur représentation éventuelle dans les organes sociaux, et les éventuelles relations contractuelles entre ces actionnaires et la Société.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise est composé de trois à cinq membres, dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise tient au moins trois réunions par an. Les convocations sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

7. Secrétaire du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'administration nomme un Secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'administration sur mandat du Président-directeur général et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci. Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux Administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des Administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Il est également chargé de conserver et tenir à jour les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 3 de la Charte de l'administrateur.

Enfin à la demande du Président-directeur général, ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

8. Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil ont droit à une part fixe en considération de leurs fonctions d'Administrateur et, le cas échéant, de membre, voire de Président, d'un ou plusieurs Comités, et à une part variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- le montant annuel des jetons de présence est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil, l'enveloppe destinée aux Comités étant elle-même répartie par la suite entre les trois Comités à parts égales ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité sert à verser la part fixe des jetons de présence, sur la base d'un montant forfaitaire décidé par le Conseil et fonction du nombre d'Administrateurs ou de membres du Comité, selon le cas ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité servent à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion décidé par le Conseil en fonction du nombre total de réunions intervenu au cours de l'exercice ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- le règlement des jetons de présence est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

ANNEXE B

Charte de l'administrateur

Le Conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque Administrateur, quels que soient les motifs de sa désignation et sa qualification par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, représente l'ensemble des actionnaires, et adhère, à ce titre, aux principes de conduite définis dans la présente Charte.

Les censeurs nommés par le Conseil d'administration et les co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société sont soumis à toutes les dispositions de la présente Charte qui leur sont applicables.

Devoir de diligence

Les Administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des Comités auxquels ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées Générales des actionnaires.

Il appartient à chaque Administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'Administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque Administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

Information

Les Administrateurs ont le devoir de demander à la Direction de la Société, par l'intermédiaire du Président-directeur général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-directeur général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel Administrateur, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur, la Charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des Administrateurs.

Chaque Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

Transparence et prévention des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président-directeur général, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur remplit une Déclaration sur l'honneur conforme au modèle annexé à la présente Charte, relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président-directeur général avec copie au Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs s'interdisent de participer, directement ou indirectement, à toute transaction, quel que soit son montant, avec une société du Groupe comportant la cession par cette dernière d'un ou plusieurs actifs hôteliers.

Les modalités, notamment tarifaires, selon lesquelles les Administrateurs peuvent séjourner à titre privé dans les hôtels du Groupe font l'objet d'une délibération du Conseil d'administration.

Opérations réalisées par les Administrateurs sur les valeurs mobilières émises par la Société

Les Administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société.

Ils sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ;
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les Administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux Administrateurs par le Secrétaire du Conseil, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les Administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur action) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque Administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des Marchés Financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

Devoirs de réserve et de confidentialité

Les Administrateurs sont tenus, conformément à l'article 15 des statuts de la Société, à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'administration, et le cas échéant, des Comités du Conseil auquel ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil ou de ses Comités.

Tout Administrateur s'oblige, si la demande lui en est faite par le Président-directeur général à restituer ou détruire sans délai tout document en sa possession contenant des informations confidentielles.

Par ailleurs, les Administrateurs sont tenus de se concerter avec le Président-directeur général préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux, étant précisé que cette disposition ne s'applique pas aux Administrateurs qui exerceraient les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué et, seraient, à ce titre, amenés à communiquer au nom de la Société.

Actions possédées à titre personnel

En application des statuts, les Administrateurs sont tenus de posséder 500 actions de la Société, qui doivent être, comme tous les titres éventuellement acquis en sus, détenues sous la forme nominative.

Les représentants permanents de personnes morales nommées Administrateurs sont soumis à la même obligation.

Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque Administrateur (et chaque représentant permanent d'Administrateur personne morale) est rendu public par la Société.

3.2.2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

3.2.2.1. Objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne

Le Groupe a retenu la définition du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), la plus communément admise sur le plan international : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Cette définition est compatible avec celle retenue par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers qui précise que :

« Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- *la conformité aux lois et règlements ;*
- *l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;*
- *le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;*
- *la fiabilité des informations financières ;*

et d'une façon générale contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. »

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de non-atteinte des objectifs fixés par la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Ainsi, l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence du contrôle interne, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

La description du dispositif de contrôle interne présenté ci-après a été préparée en s'appuyant sur le Cadre de référence du contrôle interne et de gestion des risques élaboré par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers, complété de son guide d'application.

3.2.2.2. Description synthétique des procédures de contrôle mises en place

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés. Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre, celles-ci font l'objet d'une action systématique de déploiement des procédures de contrôle interne et sont intégrées prioritairement dans le plan d'audit. À cet égard, le Comité d'audit et des risques veille particulièrement à l'application de tels plans.

L'organisation générale en matière de contrôle interne et de gestion des risques

Les acteurs

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions des Divisions opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le contrôle interne et la gestion des risques sont l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sont les suivants :

La Direction générale

Le Président-directeur général, conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom. Les conditions dans lesquelles l'exercice des pouvoirs du Président-directeur général sont subordonnées à l'autorisation préalable du Conseil d'administration sont précisées dans le présent rapport, au paragraphe 3.2.1.

Le Président-directeur général, nommé le 27 août 2013, a divulgué sa nouvelle stratégie le 27 novembre 2013 ayant pour objectif de transformer le Groupe pour en faire le groupe hôtelier mondial le mieux valorisé et le plus performant. À cette fin, le Groupe est désormais structuré autour de deux métiers :

- celui d'opérateur hôtelier/franchiseur/animateur de marques d'une part : HotelServices ;
- et celui de propriétaire et d'investisseur hôtelier d'autre part : HotelInvest.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un **Comité exécutif** regroupant l'ensemble des métiers et les fonctions support. Il est composé des membres suivants :

- le Directeur général délégué en charge de la Transformation, des Ressources humaines et du Juridique ; ses responsabilités comprennent notamment l'ensemble des fonctions du Secrétariat général (Assurances, Gestion des risques, Sûreté et Audit interne) ;
- la Directrice générale Finances en charge également des Achats Groupe ;
- le Directeur général HotelInvest ;
- le Directeur général adjoint Marketing, Digital, Distribution et Systèmes d'information ;
- le Directeur général HotelServices Amériques ;
- le Directeur général HotelServices Asie-Pacifique ;
- le Directeur général HotelServices Europe du Nord, Centrale et de l'Est ;
- le Directeur général HotelServices France ;
- le Directeur général HotelServices Méditerranée, Afrique et Moyen-Orient.

Plusieurs fonctions *corporate* transversales aux activités HotelServices et HotelInvest sont rattachées au Président-directeur général. Il s'agit de :

- la Direction du Développement Groupe ;
- la Direction de la Stratégie ;
- la Direction des Relations institutionnelles ;
- la Direction des Relations média Groupe ;
- la Direction de la Marque *corporate*, RSE (développement durable et fondation) et Communication interne.

La Direction financière du Groupe

La Directrice générale Finances veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion, auprès des Divisions, des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :

- la Direction déléguée Finance en charge du Contrôle financier Groupe, des Systèmes d'informations finances Groupe et des projets transverses de la Direction financière ;
- la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management* Groupe, en charge de superviser :
  - la Direction Gestion de la trésorerie,
  - la Direction du *Credit Management* ;
- la Direction du « *Back Office* et Système d'information trésorerie » ;
- La Direction de la Fiscalité chargée de mettre en œuvre et coordonner les différentes actions permettant de sécuriser et optimiser la fiscalité du Groupe, en particulier dans le cadre d'opérations transnationales ;
- la Direction de la Communication financière et des Relations investisseurs, en charge de communiquer aux marchés financiers la stratégie et les résultats du Groupe ;
- la Direction de la Consolidation Groupe également en charge des normes comptables IFRS ;
- la Direction de la Comptabilité de la Société mère ;
- la Direction financière de la société en charge du programme de fidélité Groupe ;
- la Direction des Achats Groupe.

La Direction financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

La Direction de la Gestion des risques

La Direction de la Gestion des risques est chargée de mettre en œuvre les procédures destinées à anticiper et faire face de façon appropriée aux risques auxquels le Groupe est exposé et est, à ce titre, responsable des plans de préparation à la gestion de crise, notamment au niveau du Siège, et de l'animation du réseau des correspondants internationaux. Elle s'appuie sur l'ensemble des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

La Direction de la Gestion des risques, à la fin de l'année 2013, disposait dans les différents pays d'implantation du Groupe d'un réseau de 41 correspondants « Coordinateurs Risques » et de 35 correspondants « Coordinateurs Crise ».

La démarche de cette Direction se concrétise par :

- le développement et l'adaptation d'outils destinés au suivi de l'évolution et la hiérarchisation des risques majeurs de l'entreprise ;
- une politique de prévention visant à réduire la fréquence et la gravité des risques identifiés ;
- une organisation de gestion de crise harmonisée et partagée au sein des organisations du Groupe ;
- la production et l'adaptation d'outils communs de gestion de crise.

Accor dispose d'une organisation de gestion de crise structurée et harmonisée avec des équipes identifiées pour son siège et les différentes entités du Groupe afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité de ses clients, de ses collaborateurs locaux et/ou expatriés et des prestataires travaillant sur ses sites.

La mise en œuvre des processus et outils de gestion de crise au cours des différentes crises locales et/ou régionales que peut connaître le Groupe (voir facteurs de risques) permet à celui-ci d'en valider l'efficacité.

La Direction de la Sûreté Groupe

La Direction de la Sûreté Groupe conseille et assiste la Direction générale pour la définition de la politique de sûreté de l'ensemble du Groupe. Elle assure la mise en place, l'animation et le suivi de la prévention et de la lutte contre la malveillance au sein des hôtels du Groupe en protégeant nos clients, salariés et infrastructures. Ces missions sont constituées de conseils, d'audits, d'appuis opérationnels et d'une aide à l'implantation sécurisée de nouveaux hôtels dans les pays dits à risque.

Les Directions de la Sûreté et de la Gestion des risques assurent une veille quotidienne et une analyse de la situation sécuritaire (géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale, etc.) pour l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Elles s'appuient également sur des correspondants locaux internes et/ou externes ainsi que sur ses réseaux au sein de certains ministères (Affaires Étrangères et Européennes, Intérieur, Santé, Défense) et auprès de contacts du secteur privé (consultants, réseau des directeurs sureté français et étrangers).

La Direction des Assurances Groupe et de la Prévention des risques hôteliers

La Direction des Assurances Groupe est responsable du financement des risques du Groupe, notamment par la mise en place des couvertures d'assurance appropriées et collabore à l'identification des risques et à la mise en œuvre des procédures de prévention.

En particulier, dans le cadre de la prévention des risques hôteliers, elle définit, promeut et coordonne les principes de sécurité des personnes dans les hôtels du Groupe. Elle s'assure en outre, par le biais de contrôles, de la mise en œuvre de ces principes par les intervenants concernés.

La Direction de l'Audit interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité de contrôle interne Groupe et au Comité d'audit et des risques, l'Audit interne Groupe est l'élément central du dispositif de contrôle interne. Il a pour mission de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne et de mettre en œuvre les missions s'inscrivant dans le cadre du plan d'audit annuel validé par le Comité de contrôle interne Groupe.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission. Il est également en charge de la coordination des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions.

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient huit auditeurs à la fin de l'année 2013. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'information, rattaché à l'Audit interne Groupe, comptait deux auditeurs.

Les départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions

Les départements d'Audit interne délocalisés, intégrés aux principales Divisions, sont rattachés aux Directions financières des Divisions et fonctionnellement rattachés à l'Audit interne Groupe, hormis le cas du Département d'Audit interne délocalisé de la zone Europe Moyen-Orient Afrique, qui est rattaché à l'Audit interne Groupe.

Le lien direct entre le département de l'Audit interne Groupe et les départements de l'Audit interne délocalisés doit permettre de garantir en leur sein le respect des principes déontologiques fondamentaux d'indépendance et d'application des normes professionnelles préconisées par les organismes de référence et des méthodologies promulguées par le Groupe. Il permet également de garantir l'adéquation des ressources affectées aux départements d'Audit interne délocalisés avec la nature et les objectifs des missions réalisées localement.

Les départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions regroupaient 20 auditeurs à la fin de l'année 2013.

Le système d'information comptable et financier

Le système d'information comptable et financier, déployé au sein du Groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Il s'articule autour d'un outil de reporting et d'un système de consolidation interfacés, couvrant la quasi-totalité des activités du Groupe, dans un souci d'homogénéisation des données comptables sociales et consolidées.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et, donc, de la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle appropriée aux besoins des utilisateurs a été formalisée et diffusée aux collaborateurs concernés.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité du système d'information comptable et financier et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées, etc.).

En outre, le système d'information comptable et financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

Diffusion d'informations en interne

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe. Des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'informations ont ainsi été diffusées en interne.

Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents, et dispose d'une Charte d'Éthique (le Guide Éthique du Management).

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions de l'Audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité de contrôle interne Groupe. Enfin, elle précise les modalités de coordination des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions par l'Audit interne Groupe.

La Charte de l'Audit interne a été signée par le Président-directeur général du Groupe, le Directeur général délégué, la Directrice générale Finances et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ainsi que par les membres du Comité de contrôle interne Groupe, dont la fonction et la composition sont présentées en paragraphe 3.2.2.5.

Les manuels de procédures et principes comptables

Communiqué à l'ensemble des Directions financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Sont également traités les points spécifiques ayant trait aux procédures de validation des investissements. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la Trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités. Ce manuel est disponible sur l'Intranet Groupe, à l'attention des collaborateurs.

Une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe, a été formalisée par la Direction financière et mise à disposition des collaborateurs du Groupe concernés.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux, sont diffusées semestriellement aux Directeurs financiers et aux interlocuteurs consolidation et sont archivées sur l'Intranet Finance.

Les manuels de procédures internes

Des manuels de procédures internes ont été établis et diffusés pour les principaux métiers. Ils sont destinés à structurer et pérenniser les procédures préconisées par le Groupe en fonction de l'évaluation des risques de contrôle interne propres à chaque activité.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions des Divisions opérationnelles et fonctionnelles, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Le dispositif d'auto-évaluation en matière de contrôle interne

Ces dernières années, le Groupe a porté une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'auto-évaluation en matière de contrôle interne. Ceux-ci sont aujourd'hui déployés au sein de la plupart des unités opérationnelles hôtelières et des sièges. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points clés de contrôle.

Une centralisation périodique de ces auto-évaluations est réalisée au niveau de chaque Division concernée, avec éventuellement le support de l'Audit interne.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces outils d'auto-évaluation sont déployés, les interventions de l'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'auto-évaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'auto-évaluation du niveau de contrôle interne menée par le responsable de l'unité.

Les comptes rendus des interventions de l'Audit interne

À la suite de chaque intervention de l'Audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'action par la Direction générale de l'entité auditée, lorsque celui-ci est requis. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

Les rapports des Départements de l'Audit interne délocalisés sont systématiquement centralisés au niveau de la Direction de l'Audit interne Groupe. La synthèse des travaux de ces départements fait l'objet d'une présentation au Comité de contrôle interne Groupe.

En outre, le Comité d'audit et des risques est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'Audit interne précisant notamment l'avancement du plan de charge annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les écarts avec les auto-évaluations, les constats les plus marquants ainsi que les plans d'actions décidés par les parties concernées.

La procédure de reporting

La Direction du Contrôle financier Groupe est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les Divisions d'un Rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les Divisions doit, en outre, pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

3.2.2.3. Recensement et analyse des risques

Le Groupe identifie et analyse les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Il prend les mesures permettant de limiter la probabilité de survenance de tels risques et d'en limiter les conséquences.

À cet effet, un Comité de coordination des risques, qui se réunit tous les mois sous l'autorité du Secrétaire général est composé de :

- la Direction de la Gestion des risques ;
- la Direction de la Sûreté Groupe ;
- la Direction juridique ;
- la Direction des Assurances Groupe et de la Prévention des risques hôteliers ;
- la Direction de l'Audit interne.

L'identification des risques

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités à un ensemble de risques.

Ces risques ainsi que les dispositifs destinés à en assurer la maîtrise sont détaillés au chapitre « Facteurs de Risques » du Document de référence. Sont notamment abordés les risques opérationnels, les risques industriels liés à l'environnement, les risques juridiques, litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage, les risques financiers ainsi que la description de la politique d'assurance.

Les cartographies des risques

Des cartographies des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions de l'Audit interne, ainsi que sur la base du dispositif d'auto-évaluation. Ces cartographies, permettant de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctives, sont présentées dans les rapports de l'Audit interne concernés et communiquées sous forme de synthèses périodiques au Comité de contrôle interne et au Comité d'audit et des risques.

Par ailleurs, un outil de cartographie des risques, portant sur l'ensemble des risques internes et externes, permet de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu par la Direction générale et par chaque entité, et de préparer les plans d'actions requis, le cas échéant. Chaque risque est évalué selon son niveau de dommage potentiel, sa probabilité d'occurrence et son niveau de maîtrise.

La Direction de la Gestion des risques accompagne ainsi les Directions opérationnelles dans la mise en œuvre de leurs plans d'action correctifs pour réduire l'impact des principaux risques identifiés.

En 2013, le Groupe a poursuivi sa démarche coordonnée de gestion des risques. L'ensemble des entités ainsi que la Direction générale ont chacun réalisé la mise à jour de la cartographie de leurs risques. Comme chaque année, les résultats de ces travaux ont été présentés en décembre au Comité d'audit et des risques.

3.2.2.4. Activités de contrôle

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôle, conformes à ses procédures et normes, concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

Processus d'autorisation des investissements de développement et des cessions

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure d'autorisation préalable visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères financiers de rentabilité retenus par le Groupe. Cette procédure prévoit la formalisation des autorisations par les responsables opérationnels et fonctionnels appropriés selon un format homogène. De même que pour les investissements, une procédure d'autorisation des cessions a été définie.

Dans ce cadre, le Groupe s'est doté d'un Comité des investissements, qui est en charge de l'analyse des projets dont le montant est compris entre 5 et 100 millions d'euros (avec un seuil abaissé à 2,5 millions d'euros pour les prises de participations minoritaires). Sur la base de ses travaux d'analyse, le Comité décide de la validité des projets en autorisant ou non leur réalisation.

Le Comité des investissements sera désormais composé du Président-directeur général, du Directeur général délégué, de la Directrice générale Finances et du Directeur général HotelInvest.

Le Directeur du Développement est également membre du Comité des investissements et anime la présentation des dossiers.

Le Comité des investissements se réunit environ une fois par mois.

Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par la Direction financière sur la base des informations transmises par les Directions générales et financières des filiales. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des filiales, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe.

La Direction de la Consolidation procède à des contrôles systématiques des liasses transmises par les filiales. Dans ce cadre, un programme de révision détaillé des liasses de consolidation a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à un audit des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. L'Audit interne Groupe est également amené, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la bonne mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue de la Directrice générale Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit et des risques. Sur la base des conclusions du Comité d'audit et des risques, le Conseil d'administration arrête les comptes consolidés.

Missions de l'Audit interne Groupe

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle au travers de ses interventions, réalisées conformément au plan de charge validé par le Comité de contrôle interne et le Comité d'audit et des risques. Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

- **audits opérationnels :** ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une unité opérationnelle ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment les missions de vérification de l'auto-évaluation en matière de contrôle interne des unités opérationnelles, effectuées de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres concernés ;
- **audits de Siège (fonctions support) :** ces interventions sont destinées à s'assurer, d'une part, de l'optimisation du contrôle interne du Siège et, d'autre part, de l'efficacité de la supervision et du support effectués auprès des entités opérationnelles gérées par le Siège. Lors de ses missions dans les entités, l'Audit interne vérifie également que les principaux risques identifiés dans la cartographie des risques font l'objet d'un suivi approprié ;
- **audits organisations & processus :** l'objectif de ces interventions est d'accompagner les Divisions dans l'optimisation et l'adaptation de leurs procédures et modes de fonctionnement, notamment à l'occasion du déploiement de projets transversaux induisant une évolution de leurs organisations ;
- **audits spécifiques et/ou thématiques :** de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où cela est conforme aux règles déontologiques, aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter sur des problématiques relevant d'une ou plusieurs unités opérationnelles, d'un pays, d'une fonction ou d'un processus.

Dans le cadre des missions réalisées, l'Audit interne s'assure en outre, par le biais de ses diligences, du respect des principes et procédures édictés dans le Guide Éthique du Management Accor visant à prévenir les actes de corruption.

Missions des départements d'Audit interne délocalisés au sein des Divisions

Ces départements mettent en œuvre de manière autonome, ou conjointement avec l'Audit interne Groupe, les missions validées par le Comité de contrôle interne de leur Division. Ils exercent une mission permanente d'accompagnement des Directions opérationnelles et financières dans la gestion et le suivi des problématiques de contrôle interne des unités opérationnelles composant leur périmètre.

Le lien avec l'Audit interne Groupe implique l'utilisation par les départements d'audit délocalisés de la méthodologie, des outils (entre autres, les outils d'évaluation du niveau de contrôle interne) et programmes de travail validés par l'Audit interne Groupe.

En application des principes déontologiques, les Sièges et fonctions transversales susceptibles de générer des conflits d'intérêts, compte tenu de l'appartenance des départements d'Audit interne délocalisés aux Divisions, sont exclus de leur périmètre d'intervention.

Missions de l'Audit interne des Systèmes d'information

La Direction de l'Audit interne des Systèmes d'information, rattachée à la Direction de l'Audit interne Groupe, réalise des interventions sur l'ensemble des périmètres. Les principaux types de missions sont les suivants :

- **audit de la fonction informatique :** ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées ;
- **audit des applications ou des processus automatisés :** ces revues visent à vérifier que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permettent d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application auditée ;
- **audit de la gestion de projet :** ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projet ;
- **audit de la sécurité logique :** ces revues, centrées sur la sécurisation des plateformes technologiques opérées par le Groupe, sont principalement effectuées par la Direction de la Sécurité des Systèmes d'information et Méthodes (rattachée à la Direction générale des Systèmes d'information et télécommunications), parfois suite à des interrogations soulevées par la Direction de l'Audit interne des Systèmes d'information.

Missions de contrôle de la Direction de la Sûreté et de la Direction de la Prévention des risques hôteliers

La Direction de la Sûreté et la Direction de la Prévention des risques hôteliers réalisent également des interventions sur l'ensemble des périmètres.

3.2.2.5. Pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques fait l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe, au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sont les suivants :

Le Comité d'audit et des risques

Comme mentionné dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration (annexe A 6.1. du paragraphe 3.2.1 du présent Rapport), le Comité d'audit et des risques assure notamment les tâches suivantes :

- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il prend connaissance chaque année des résultats de la mise à jour de la cartographie des risques et du suivi des principaux risques du Groupe ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne.

Le Comité de contrôle interne Groupe

Le Comité de contrôle interne est composé du Président-directeur général, du Directeur général délégué, des membres du Comité exécutif (dont la liste figure dans la partie « Composition des organes de direction » du Document de référence), du Directeur de l'Audit interne Groupe. Il intègre également les Directeurs financiers des principales filiales du Groupe. Sur invitation des membres du Comité de contrôle interne de leur Division, les responsables de départements d'Audit interne délocalisés ont la possibilité d'assister au Comité.

Le Comité de contrôle interne Groupe est garant de l'indépendance de l'Audit interne. Il a pour responsabilités :

- de valider le planning annuel des travaux d'Audit interne prévus sur la période à venir ;
- de prendre connaissance sur chacun des périmètres d'intervention des faits marquants d'Audit interne de l'année en cours et d'acter les plans d'actions établis par les entités auditées ;
- de suivre l'évolution du niveau de contrôle interne des organisations ;
- d'exercer une fonction de surveillance de l'Audit interne, en termes d'efficacité/d'optimisation des actions entreprises et d'adéquation des moyens dont il dispose.

Le Comité de contrôle interne Groupe se réunit une fois par an.

Les Comités de contrôle interne des Divisions

Des Comités de contrôle interne locaux ont été mis en place au sein des principales Divisions opérationnelles. Ils sont présidés par les Directeurs généraux de Division, composés de membres des Directions opérationnelles et financières et d'un représentant de l'Audit interne Groupe. Ils se réunissent au minimum une fois par an, afin de définir les missions des départements d'Audit interne délocalisés – le cas échéant en accord avec les directives du Comité de contrôle interne Groupe – de prendre connaissance des constats d'Audit interne de la période écoulée, et de juger de l'avancement des plans d'actions définis précédemment.

3.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société ACCOR 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 2013.

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 le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

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

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

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

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

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

Autres informations

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

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS	ERNST & YOUNG et Autres
Pascale Chastaing-Doblin	Jacques Pierres

3.4. GESTION DES RISQUES

3.4.1. POLITIQUE DE SÉCURITÉ ET DE GESTION DES RISQUES

Le Groupe est soumis à des risques et incertitudes de diverses natures liés à sa présence internationale et peut être amené à gérer des crises variées telles que des crises sanitaires, environnementales ou géopolitiques.

La politique de Accor s'inscrit dans une démarche volontariste de sécurité et de gestion des risques afin de protéger ses clients, ses collaborateurs et ses sous-traitants sur l'ensemble des sites.

La politique déployée sous l'autorité du Secrétaire général par les Directions de la Sûreté, de la Sécurité et de la Gestion des risques s'appuie sur un réseau mondial de correspondants, des contacts étroits avec les autorités locales et l'expertise de spécialistes.

Elle s'inscrit dans une démarche dynamique dont les principaux vecteurs sont : l'identification des risques, la veille, l'analyse et l'audit, les actions de formation et de prévention et la gestion de crises.

Identification des risques

La Direction de la Gestion des risques a mis en place un processus d'identification des risques dans tous les pays d'implantation ainsi qu'au siège.

Une analyse est réalisée annuellement dans chaque pays et filiale du Groupe puis transmise à la Direction de la Gestion des risques qui s'assure de la prise en compte des risques identifiés. Lors de ses missions dans les entités du Groupe, l'Audit interne contrôle également le fait que les principaux risques identifiés dans la cartographie des risques font l'objet d'un suivi approprié.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un Comité de coordination des risques au siège, sous la responsabilité du Secrétaire général, dont les missions sont présentées dans le Rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne page 124.

Veille et analyse

Une veille quotidienne de la situation sécuritaire (sanitaire, météorologique, géopolitique, sociale, etc.) est assurée par les Directions Sûreté et Gestion des risques en collaboration avec leurs relais locaux sur l'ensemble des pays où le Groupe est implanté.

Formation et sensibilisation

Des audits et formations Sûreté, Sécurité et Gestion de crise sont régulièrement proposés aux différentes Directions et aux collaborateurs. Comme chaque année, plusieurs formations de Directeurs d'hôtel et de collaborateurs employés dans les sièges locaux ainsi que des exercices ont été réalisés en 2013 (Bahreïn, Abu Dhabi, Dubaï, Koweït, Arabie Saoudite, Mexique, USA, Espagne et Italie). Dans le cadre de la préparation à la Coupe du Monde de football 2014 et aux Jeux Olympiques d'hiver 2014, des missions spécifiques ont également été organisées au Brésil et en Russie.

Par ailleurs, et comme développé au chapitre 3.4.4., le Groupe procède de façon permanente, avec ses assureurs et leurs ingénieurs de prévention, à des audits de risques incendie et à leur évaluation, de manière à réduire le risque.

Gestion de crises

Un dispositif de gestion de crises adapté à l'organisation du Groupe, permet aux équipes d'assurer le traitement de la crise y compris la bonne communication entre les hôtels, les sièges locaux et la Direction générale.

En 2013, plusieurs cellules de crise ont été activées, et en particulier :

- en Thaïlande à la suite des manifestations à Bangkok ;
- en Nouvelle-Zélande lors du tremblement de terre à Auckland ;
- en Égypte à l'occasion des manifestations liées au contexte politique.

Continuité et reprise d'activité

Afin de faire face à certains risques éventuels (pandémie, inaccessibilité de site(s), pannes techniques) pouvant provoquer l'arrêt de certaines activités, le Groupe a mis en place des Plans de continuité et de reprise d'activité. Ces plans sont développés au niveau d'un hôtel, d'une région, d'un pays ou du siège.

3.4.2. FACTEURS DE RISQUES

Risques opérationnels

La présence du Groupe dans de nombreux pays l'expose à des risques d'origines diverses tels que géopolitiques, terroristes, naturels ou sanitaires ; toutefois, l'ampleur prévisible des conséquences de la réalisation de tels risques se trouve d'autant plus réduite que les activités du Groupe sont par nature très dispersées géographiquement.

- **risques géopolitiques, liés à des actes de malveillance ou des menaces de terrorisme :** afin de se protéger au mieux contre les principales menaces identifiées sur ses établissements, le Groupe a mis en place une organisation et élaboré des documents techniques, en vue de définir et d'appliquer une stratégie de sécurité adaptée en fonction de l'intensité des risques estimés. Dans certains pays où le Groupe est implanté, la situation politique pourrait se dégrader et amener à un ralentissement significatif de son activité. Une veille permanente est assurée par ses équipes et des mesures économiques sont prêtes à être mises en œuvre pour en limiter au maximum les impacts ;
- **risques liés à la santé :** le Groupe assure une veille permanente sur les risques sanitaires pouvant pénaliser son activité. À cet effet, face aux risques de pandémie, il a développé des plans de continuité d'activité mis à jour annuellement et permettant d'assurer la continuité de ses activités hôtelières tout en maintenant la sécurité sanitaire de sa clientèle et de ses collaborateurs. Pour le risque de contamination par la légionelle dans les hôtels, le Groupe a mis en place depuis de nombreuses années un programme de prévention. Des normes techniques ont été édictées et des traitements et opérations de maintenance préventives sont réalisés régulièrement. Les analyses sont effectuées par des laboratoires indépendants ;
- **risques liés au contexte économique :** en cas de fort ralentissement régional, voire mondial, le Groupe pourrait faire face à une baisse importante de l'activité en raison de la réduction des déplacements des personnes. Dans un tel cas des mesures ont déjà été identifiées pour la mise en place d'une politique de rigueur (gel des budgets, identification de postes d'économies, etc.) ;
- **risques liés aux partenariats :** les liens établis avec les propriétaires, bailleurs et franchisés, reposent sur une confiance mutuelle et des intérêts partagés. Cette relation pourrait se dégrader et exposer le Groupe à des situations conflictuelles. Par ailleurs, la capacité du Groupe à renouveler ses contrats de franchise et de management dépend de l'attractivité de ses marques ;
- **risques liés à la concurrence :** maintenir l'attractivité de ses marques pour ses clients est la priorité de ses équipes qui travaillent en permanence pour être leader en innovation et faire évoluer les standards pour éviter le risque de transfert vers la concurrence pouvant conduire à une baisse de l'activité.

  Le Groupe est également très attentif au risque de changement de comportement de ses clients face à des nouvelles solutions d'hébergement alternatives à l'hôtellerie proposées par de nouveaux acteurs (location meublée, échange d'appartements ou de maisons).

  Enfin, le risque de perte de maîtrise de la distribution de ses produits au profit des OTA (*Online Travel Agencies*) est l'une des priorités majeures du Groupe. La maîtrise de ce risque de dépendance passe notamment par le renforcement des réservations directes sur ses sites internet et l'accélération de son programme de fidélisation nécessitant le développement d'outils technologiques de pointe ;
- **risques d'atteintes à la réputation :** le Groupe pourrait être confronté à un événement médiatique majeur portant atteinte à son image. Un accident relatif à l'hygiène et/ou la sécurité, aux pratiques d'un fournisseur ou encore au tourisme sexuel peut ainsi entraîner une campagne de dénigrement du Groupe. Face à ces risques, le Groupe a mis en place des outils de veille permettant de détecter d'éventuels signaux avant-coureurs ainsi que des procédures de gestion et de communication de crise permettant de répondre à la survenance de ces risques. Accor forme également ses collaborateurs dans les pays à risque afin de prévenir les cas de tourisme sexuel impliquant des mineurs dans ses établissements ;
- **risques liés aux systèmes d'information :** le Groupe pourrait être victime d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de pannes techniques entraînant l'indisponibilité des outils informatiques ou le vol de données. La Direction de la Sécurité des systèmes d'information est une Direction opérationnelle chargée de la sécurisation des réseaux et des systèmes d'une part et des applications nécessaires à la continuité de l'activité du Groupe d'autre part. Elle effectue régulièrement des tests d'intrusion sur les applications. Une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne, est par ailleurs dédiée au contrôle de la bonne exploitation et de la sécurité des systèmes d'informations ;
- **risques liés à la confidentialité :** Accor est confronté à la concurrence d'autres groupes hôteliers en ce qui concerne sa politique de croissance organique et externe. En particulier, les informations stratégiques, commerciales, concurrentielles portant sur les projets du Groupe en matière de croissance organique et d'acquisitions ou relatives aux clients sont d'une grande sensibilité. Leur divulgation aurait des conséquences préjudiciables pour le Groupe. C'est pourquoi le Groupe a mis en place des mesures de sensibilisation pour ses collaborateurs en matière de confidentialité, de sécurisation des sites Intranet et de gestion des accès ;
- **risques sociaux :** bien que le Groupe entretienne des contacts réguliers et constructifs avec les partenaires sociaux au niveau de son Siège et au niveau local, certaines politiques et/ou décisions économiques pourraient être source de conflits locaux ou de grèves pouvant impacter son activité ;
- **risques de catastrophes naturelles :** un certain nombre de pays sont exposés à des risques de catastrophes naturelles de type cyclone, tremblement de terre, tsunami ou inondation qui seraient susceptibles d'impacter les hôtels du Groupe qui y sont implantés. Quand ces risques sont prévisibles, des mesures temporaires de protection sont mises en place. Des exercices sont également réalisés par les équipes dans les pays à risque sismique afin de leur permettre de bien réagir en cas de séisme ;
- **risque de crue majeure de la Seine en Île-de-France :** en cas de crue du type de celle de 1910, un certain nombre d'hôtels ainsi que le siège du Groupe situés à proximité des berges de la Seine seraient inondés, inaccessibles ou ne seraient plus alimentés en électricité conduisant à l'arrêt de leur exploitation.

Des Plans de Continuité d'Activité (PCA) et de Reprise d'Activité (PRA) sont développés afin de maintenir pour certains sites une activité en mode dégradé, de transférer les activités sur un site de repli (ex. : Évry pour le siège) ou de pouvoir redémarrer le plus rapidement possible après remise en état et/ou un contrôle des installations. Des échanges réguliers ont lieu avec le Secrétariat général de la Zone de Défense et de Sécurité de la Préfecture de Police de Paris pour l'anticipation et le suivi des crues.

Risques industriels liés à l'environnement

Dans le cadre de sa démarche d'identification des risques, Accor considère que les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent sur les éléments suivants : stockage de gaz ou de fioul installés dans les hôtels ou à proximité, transformateurs contenant des PCB (polychlorobiphényles), déversements non contrôlés de produits d'entretien ou tours aéroréfrigérantes.

De manière générale, les risques d'atteinte à l'environnement restent limités dans le cadre de l'activité hôtelière. Néanmoins, ces risques font l'objet en Europe, d'un contrôle spécifique lors des visites réalisées par les experts des compagnies d'assurance.

Plus particulièrement, les risques de pollution accidentelle ayant des conséquences au-delà des établissements restent mineurs – le groupe Accor n'utilisant que très peu de produits toxiques ou dangereux. Toutefois, dans le cas des instituts de thalassothérapie, des procédures d'alerte des pouvoirs publics sont en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées.

Par ailleurs, certains des hôtels du réseau Accor ont été construits avec de l'amiante à une époque où l'utilisation de ce matériau n'était pas interdite. Depuis, toute utilisation d'amiante est proscrite. Pour les rénovations d'hôtels contenant de l'amiante, des protocoles très stricts sont mis en œuvre en respect des réglementations locales afin de protéger les ouvriers.

La majorité des établissements de Accor étant présente en Europe, les directives européennes s'appliquent à l'activité du Groupe, principalement dans les domaines suivants :

- la responsabilité environnementale ;
- l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- la gestion des déchets : déchets banals (en particulier les emballages), déchets d'équipements électriques et électroniques et déchets dangereux (en particulier les piles et les ampoules fluocompactes) ;
- la gestion des fluides frigorigènes ;
- la gestion des substances chimiques (REACH).

En France, la réglementation relative aux Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) s'applique à certaines installations des établissements, soumises au régime de la déclaration.

Le Groupe a mis en place des politiques de prévention visant à limiter l'occurrence des risques industriels liés à l'environnement pour l'ensemble des établissements dans le monde :

- le déploiement de l'outil de conformité réglementaire SET (Sécurité, Environnement, Technique) décrit en page 68 dans la partie Responsabilité de l'entreprise du Document de référence ;
- le déploiement de la certification ISO 14001 décrit en page 67 dans la partie Responsabilité de l'entreprise du Document de référence ;
- les procédures spécifiques mises en place par les pays.

Enfin, les risques exogènes (du fait notamment de la proximité de sites industriels ou d'aéroports, etc.) sont identifiés et pris en compte dans le cadre des visites de sites menées par les assureurs.

En 2013, Accor n'a enregistré aucune provision pour les risques environnementaux. En effet, dans le cadre du processus de cartographie des risques liés aux activités du Groupe effectué par la Direction des Risques, aucune information majeure relative à l'environnement n'a été remontée.

Enfin, Accor n'a pas fait l'objet de décision judiciaire en matière d'environnement en 2013.

Risques réglementaires et juridiques

Risques réglementaires

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact majeur sur ses activités.

Par ailleurs, compte tenu de l'implantation géographique du Groupe, aucune réglementation spécifique n'a vocation à lui être appliquée de façon uniforme. Accor Société mère et ses filiales sont tenues au respect des législations et réglementations locales.

À ce titre, Accor se doit dans chaque pays d'appliquer les règles relatives aux établissements recevant du public.

Comme tous les opérateurs hôteliers, le Groupe doit se conformer aux réglementations favorisant l'accès des établissements aux personnes à mobilité réduite. Par la prise en compte de cette obligation depuis longtemps et la présence de chambres accessibles aux personnes handicapées dans la plupart de ses hôtels, le Groupe est déjà préparé à la prise en compte de ces contraintes, mais ne peut exclure d'avoir à engager à l'avenir de nouvelles dépenses d'investissement pour améliorer l'accessibilité des hôtels du Groupe.

Risques liés à l'évolution des législations fiscales

Dans un contexte économique difficile, certains États peuvent être tentés de mettre en place de nouvelles impositions ou taxes ou d'en relever les taux (taxe carbone, taux de TVA…). Un suivi régulier ainsi qu'un travail avec les syndicats professionnels sont réalisés par les équipes du Groupe afin d'évaluer et d'anticiper au mieux les prises de décisions des autorités.

Risques liés aux litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage

Le Groupe est de manière générale exposé aux risques associés aux procédures dans lesquelles il pourrait se trouver attrait devant des autorités administratives ou des tribunaux.

Les informations concernant les litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage susceptibles d'avoir, ou ayant eu au cours de l'exercice 2013 une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la note 39, page 271 des comptes consolidés. Le Groupe considère qu'à l'exception de ce qui figure dans cette note il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage susceptible d'avoir, ou ayant eu au cours de l'exercice 2013, une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats, étant précisé qu'à la connaissance du Groupe et à la date d'établissement de ce document le Groupe n'est menacé d'aucune procédure de ce type.

La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (cf. note 1, page 189 des comptes consolidés).

Dès la réception par le Groupe d'une assignation, le Groupe en apprécie le risque en concertation avec ses conseils externes et, le cas échéant, constitue une provision correspondante. Les provisions pour litiges ainsi constituées sont présentées dans la note 33, page 257 des comptes consolidés.

Risques financiers

Dans le cadre de son activité, le Groupe est plus ou moins exposé aux risques financiers, notamment de liquidité, de contrepartie, de change et de taux. La politique suivie par le groupe Accor en matière de gestion des risques financiers répond au triple objectif de sécurité, de liquidité et de rentabilité. La gestion de ces risques est centralisée au niveau de la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management*, directement rattachée au Directeur financier, membre du Comité exécutif.

Risques de liquidité

La gestion de trésorerie globale au niveau du Groupe permet de compenser les excédents et les besoins de trésorerie internes avant de lever des ressources sur les marchés financiers.

La politique de financement de Accor est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement de ses besoins de trésorerie court terme, de sa stratégie et de son développement tant en termes de durée que de montants, et ce au moindre coût.

Accor dispose en permanence de lignes de crédit confirmées non utilisées à moyen terme auprès de banques de première qualité qui permettent au Groupe de sécuriser ses échéances à court terme et de renforcer sa liquidité (cf. note annexe 29.2. des comptes consolidés page 247). Ainsi, au 31 décembre 2013, Accor disposait de 1 500 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont l'échéance est en mai 2016.

Accor dispose également de placements de trésorerie composés essentiellement de dépôts à court terme effectués auprès d'établissements financiers de premier plan, d'un montant de 1 796 millions d'euros, d'une durée moyenne de 5 mois (cf. note annexe 29.5.3. des comptes consolidés page 250), disponibles à tout moment.

Ainsi, Accor dispose au 31 décembre 2013 d'un montant total de liquidités de 3 296 millions d'euros.

Le Groupe a également accès aux marchés financiers et peut, selon ses besoins, diversifier les ressources (bancaires/obligataires/placement privé/autres) à moyen et long terme nécessaires à son développement.

Par ailleurs, Accor a une échéance d'emprunt obligataire en 2014 de 402 millions d'euros, totalement couverte par sa trésorerie disponible, (cf. note annexe 29.2. des comptes consolidés page 247).

Aucune restriction à l'utilisation des capitaux n'est susceptible d'influer sensiblement sur les opérations de l'émetteur.

Le Groupe n'encourt donc pas de risque de liquidité.

Le tableau ci-après représente l'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2013 :

	À moins d'un an	De 1 à 3 ans	Plus de 3 ans	Total
Emprunts Obligataires	402	0	1 542	1 944
Dettes Bancaires et Non Bancaires	35	45	74	154
Endettement de Crédit-bail	1	13	35	49
Dérivés Passif	0			0
Banques & Autres	76		9	85
Passifs financiers	**514**	**58**	**1 660**	**2 232**
Titres de Placement	(1 796)			(1 796)
Autres actifs financiers courants	(205)			(205)
Actifs financiers courants	**(2 001)**			**(2 001)**
DETTE NETTE	**(1 487)**	**58**	**1 660**	**231**

Par ailleurs, il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite de la seule détérioration de notation (*rating trigger*). En revanche, le remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau de Accor, c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (2 103 millions d'euros), 1 944 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette obligataire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du rating de Accor à *Non Investment Grade*.

Dans le cas du crédit syndiqué négocié en mai 2011, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (*Leverage Ratio* est le rapport de la dette nette consolidée sur l'excédent brut d'exploitation consolidé).

Aucune clause de défaut croisé (*cross default*), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (*cross acceleration*) existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières et sur un montant significatif.

Les notations Standard & Poor's et Fitch Ratings dont bénéficie Accor sont les suivantes :

Agence de notation	Dette à long terme	Dette à court terme	Dernière mise à jour de la note	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	09/03/2012	Stable	09/03/2012
Fitch Ratings	BBB-	F3	19/12/2013	Stable	19/12/2013

Risques de contrepartie/Pays

Le risque de contrepartie lié aux comptes clients/fournisseurs est non significatif du fait du nombre important de clients/fournisseurs composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, dans le cadre de sa gestion financière.

La gestion du risque de contrepartie consiste en :

- des transactions avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays ;
- une diversification du portefeuille des contreparties ;
- des limites de montant et de durée par contrepartie et
- un reporting mensuel permettant de suivre la répartition et la qualité des contreparties (rating des établissements financiers émis par les agences de notation).

Compte tenu de l'importante répartition géographique de son activité, le risque pays est limité.

85 % des placements de trésorerie sont effectués en France et auprès de banques de premier rang.

Risques de change et de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par Accor, tels que des achats et ventes à terme de devises, *swaps*, ou *caps*, a pour objectif la gestion et la couverture des risques de change et de taux d'intérêt liés à l'activité du Groupe. L'utilisation de ces instruments s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux commerciaux). Pour ce faire, Accor dispose d'un système d'information de trésorerie qui lui permet de suivre la répartition taux fixe/taux variable et par devise de l'endettement du Groupe et de produire des états de reporting.

Gestion du risque de change

Politique d'investissement long terme

Lorsque la Société mère investit, directement ou indirectement, dans une filiale étrangère, l'investissement est généralement réalisé dans la devise du pays bénéficiaire. Jusqu'à présent la politique du Groupe a consisté à ne pas couvrir la position puisqu'il s'agit d'investissements à très long terme.

Opérations de financement

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accor a accès à des sources de financement diversifiées (bancaires, appel aux investisseurs ou placements privés).

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accor peut être amené à lever une ressource dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un *swap* de change pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (cf. note annexe 29.3. des comptes consolidés page 247).

De façon générale, la politique du Groupe est de financer ses actifs et ses besoins opérationnels dans la devise du pays concerné afin de créer une couverture naturelle et d'éviter tout risque de change.

L'utilisation de la trésorerie disponible des filiales associée à l'utilisation de ces instruments financiers permet d'optimiser le coût des ressources du Groupe sans prendre de risque de change.

Autres opérations de couverture de change

Le fait que le produit des ventes étant réalisé dans la même devise que les charges d'exploitation explique le recourt limité aux opérations de couverture de change en dehors des opérations de financement.

Les risques de traduction comptable ne font pas l'objet de couvertures de change.

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 56 millions d'euros au 31 décembre 2013 et celui des achats à terme à 385 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2014.

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette brute consolidée de Accor, principalement libellée en euros (91 % après couverture de change), est composée à 92 % de taux fixes et à 8 % de taux variables, étant entendu que la durée moyenne de la dette à taux fixe est de 3,4 années (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la note 29.3. des comptes consolidés page 247). En fonction des évolutions anticipées de la dette consolidée (nouvel endettement ou remboursement) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable.

Ces objectifs de répartition sont régulièrement examinés et déterminés pour les périodes à venir par la Direction générale du Groupe, puis mis en œuvre par la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management*.

Les placements de trésorerie sont, compte tenu de leur durée moyenne de 5 mois, à taux variables.

Les contrats d'échange de taux d'intérêt (*swap*) et de garantie de taux (*cap*) sont les instruments les plus couramment utilisés.

Le volume des opérations de couverture de taux s'élevait à 4 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Ces instruments (de taux et de change) sont soumis à la documentation FBF négociée avec plusieurs banques bénéficiant d'une notation de qualité.

En conclusion, Accor n'a pas la vocation de faire des opérations de spéculation ou de développer une activité financière. Tant au niveau de la Société mère que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de générer des risques significatifs.

3.4.3. ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données publiées en 2013, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat d'exploitation (REX) d'une variation de RevPAR (ou « Revenu par chambre disponible » qui se définit comme le produit du taux d'occupation par le prix moyen par chambre) et d'une variation des cours de change des principales devises par rapport à l'euro. Par ailleurs, le Groupe a réalisé une analyse de sensibilité pour mesurer l'impact sur le résultat avant impôt (RAI) d'une variation du taux d'intérêt.

Sensibilité au RevPAR

L'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat d'exploitation de +/- 1 % de variation du RevPAR serait la suivante :

RevPAR - 1 %	Haut & milieu de gamme	Économique	Total
Impact REX	(11,0) millions d'euros	(7,7) millions d'euros	(18,7) millions d'euros

RevPAR + 1 %	Haut & milieu de gamme	Économique	Total
Impact REX	+ 8,4 millions d'euros	+ 5,5 millions d'euros	+ 13,9 millions d'euros

Une variation de - 1 % de RevPAR a un impact sur le REX [1] supérieur en valeur absolue à une variation de + 1 %.

Le rebond économique de l'activité hôtelière se matérialise dans un premier temps, par un effet volume (augmentation des taux d'occupation) entraînant une hausse des coûts variables, qui pèse sur la hausse du REX [1]. L'amélioration de l'activité engendre, dans un deuxième temps, une augmentation des prix moyens, avec un effet plus marqué sur la progression du REX [1], l'augmentation des prix moyens ne conduisant pas à une hausse des charges d'exploitation. Le taux de transformation [2] de + 1 % de RevPAR lié à l'augmentation des prix moyens est supérieur au taux de transformation [2] de + 1 % de RevPAR lié à l'augmentation des taux d'occupation.

Sensibilité au cours de change

La sensibilité au cours de change se décompose de la manière suivante :

Devise		Sensibilité REX [1] +/- 10 %
GBP	Royaume-Uni	5,9 millions d'euros
BRL	Brésil	3,8 millions d'euros
AUD	Australie	3,4 millions d'euros
USD	États-Unis, Asie du Sud-Est	2,3 millions d'euros
PLN	Pologne	2,2 millions d'euros

(1) Résultat d'exploitation.

(1) Résultat d'exploitation.

(2) En cas de variation positive du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants (PCC), le taux de transformation se définit ainsi : (Variation du Résultat Brut d'Exploitation à PCC/Variation du Chiffre d'affaires à PCC).

Sensibilité au taux d'intérêt

Compte tenu du niveau de la dette nette et du montant des placements du Groupe, une variation à la hausse de 50 points de base des taux d'intérêt a un impact positif de + 8 millions d'euros sur les produits financiers du Groupe.

3.4.4. ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe le met en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité. Le programme d'assurance de dommages aux biens, pertes d'exploitation a été calibré en tenant compte de la valeur du site du Groupe identifié comme constitutif du sinistre maximum possible. En matière de responsabilité civile l'estimation du sinistre maximum possible a été comparée à ce qui se pratique dans la profession, en prenant notamment en compte la présence d'hôtels dans des ensembles immobiliers complexes ou à proximité de sites sensibles tels que des aéroports ou des gares.

La majeure partie des risques encourus par Accor est assurée au travers d'un programme mondial couvrant les risques de dommages/pertes d'exploitation et de responsabilité civile, selon le principe de garantie « Tous risques sauf ». Conformément à la politique du Groupe, validée par le Comité exécutif, Accor s'efforce d'étendre ce programme groupe chaque fois que cela est possible au regard des législations locales.

Depuis le 1er janvier 2011, les propriétaires d'hôtels franchisés et managés peuvent bénéficier du programme groupe, permettant d'uniformiser les couvertures d'assurance au sein des enseignes du Groupe.

Le programme permet :

- en dommages aux biens, de disposer de deux capacités distinctes de couverture, l'une pour Accor et ses filiales, l'autre pour les propriétaires d'hôtels franchisés et managés ;
- en responsabilité civile, de proposer aux hôtels franchisés et managés de bénéficier d'une partie des garanties du programme responsabilité civile du groupe Accor, pour une meilleure indemnisation des clients.

La dissociation des capacités dédiées aux filiales d'une part, et aux hôtels franchisés/managés d'autre part, a conduit à une réduction des besoins d'achat de capacités ramenées à 100 millions d'euros en dommages aux biens par police et d'un *excess* commun ramené à 150 millions d'euros.

En responsabilité civile, la couverture achetée est actuellement de 500 millions d'euros par sinistre.

Une attention particulière est portée aux risques qualifiés d'événements naturels. Lorsque le marché de l'assurance le permet, une capacité par pays a été mise en place, pour les hôtels filiales d'une part et pour les hôtels franchisés et managés d'autre part. De même, une couverture spécifique du risque terrorisme, renouvelée chaque année, a été mise en place lorsque la couverture locale n'est pas obligatoire.

Grâce au montage d'auto-assurance mis en place pour ce programme, au travers d'une captive de réassurance, 100 % de la sinistralité de fréquence en dommages et responsabilité civile, est mutualisée au sein du Groupe. Afin de limiter les engagements du Groupe et de protéger l'épuisement des capacités de la captive, cette dernière est réassurée sur le marché pour les sinistres les plus rares mais de plus grande intensité.

Certains pays sont couverts par des programmes d'assurance locaux. Tel est le cas pour les trois pays que sont l'Australie, la Nouvelle Zélande et l'Inde. En Australie et Nouvelle Zélande, les fortes expositions aux risques naturels et les conditions favorables du marché d'assurance local ont incité le Groupe à couvrir les risques de dommages et pertes d'exploitation par un programme local. En Inde, ce sont les dispositions légales en matière d'assurances qui obligent à mettre en place un programme local.

L'absence de sinistre majeur non garanti permet de valider la pertinence et l'adéquation des couvertures souscrites. L'expérience statistique en matière de sinistres permet de valider la pertinence du dimensionnement du schéma d'auto-assurance.

Les visites de prévention de risque incendie permettent de réduire le risque et d'obtenir la couverture optimale en fonction des capacités des marchés d'assurance et de réassurance. Le Groupe entretient une relation permanente avec ce marché afin de suivre au plus près ses évolutions, tout en s'appuyant sur le système d'auto-assurance afin de maîtriser les coûts pesant sur les exploitations et d'en lisser l'évolution. L'outil informatique centralisé de gestion des risques mis en place en 2008 permet un suivi précis de l'évolution de la sinistralité afin d'apporter au plus vite, en collaboration avec la Direction technique, les corrections nécessaires pour réduire les risques. En 2013 il lui a été adjoint de nouvelles fonctionnalités qui permettent un suivi systématique des mesures de prévention et une auto-évaluation du risque incendie.

D'autres assurances mondiales, telles que celles couvrant les risques en matière de construction ou fraude informatique sont également souscrites de façon centralisée, afin d'optimiser le coût de l'assurance et la qualité des couvertures achetées.

3.5. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

3.5.1. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Accor se conforme au Code AFEP/MEDEF.

En conséquence, la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés françaises.

Pour rappel, et comme décrit en détail au 3.1. ci-dessus, plusieurs changements sont intervenus au cours de l'exercice 2013 dans la gouvernance de la Société. En conséquence, les rémunérations des différentes personnes ayant occupé des fonctions de mandataire social au cours de l'exercice sont présentées ci-dessous dans un ordre chronologique. Messieurs Philippe Citerne et Sébastien Bazin, en leur qualité respective de Président et Vice-président du Conseil d'administration durant la période de transition du 23 avril au 27 août 2013, n'ont, à leur demande, reçu aucune rémunération pour l'exercice de ces fonctions.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, tel que modifié en juin 2013, ces éléments sont soumis à un vote consultatif des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle et font donc l'objet d'une présentation spécifique incluse dans l'avis de convocation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Rémunération de Monsieur Denis Hennequin

Monsieur Denis Hennequin a été, en 2013, **Président-directeur général** de la Société du 1er janvier au 23 avril, date de la révocation de son mandat.

Les principes de rémunération fixe et variable de Monsieur Denis Hennequin, avaient été arrêtés, à l'occasion de sa nomination, par le Conseil d'administration lors de ses séances des 2 novembre et 15 décembre 2010.

Pour ce qui concerne **la part fixe,** le Conseil avait décidé que celle-ci serait de 750 000 euros pour 2011, et qu'elle augmenterait chaque année de façon linéaire sur trois ans pour atteindre en 2014 l'équivalent de la rémunération fixe du prédécesseur de Monsieur Denis Hennequin, à savoir 1 million d'euros. Par application de cette décision, sa rémunération fixe pour 2013 aurait dû être de 916 600 euros bruts. Néanmoins, compte tenu de l'annonce par la Société d'un plan d'économies de 100 millions d'euros sur 2013-2014, Monsieur Denis Hennequin n'a pas souhaité que sa rémunération fixe pour 2013 soit ainsi augmentée et a donc demandé au Conseil de la maintenir à un niveau inchangé, soit au montant de 833 300 euros bruts. La rémunération fixe perçue par Monsieur Denis Hennequin pour l'exercice de ses fonctions de Président-directeur général du 1er janvier au 23 avril 2013 s'est ainsi élevée, *prorata temporis*, à 262 802 euros.

Pour ce qui concerne **la part variable** de la rémunération de Monsieur Denis Hennequin, le Conseil d'administration avait fixé le principe selon lequel celle-ci peut représenter de 0 à 150 % d'un montant de référence fixé, pour chaque exercice jusqu'en 2014, à 1 250 000 euros bruts.

Au titre de l'exercice 2013, le Conseil avait fixé les conditions de détermination de sa rémunération variable qui était fonction du niveau de réalisation des objectifs suivants :

- les objectifs quantitatifs, à hauteur de 60 %, à savoir :
  - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget,
  - le *Free Cash Flow*, récurrent après prise en compte de la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget ;
- les objectifs qualitatifs, à hauteur de 40 %, à savoir :
  - le développement du parc hôtelier et la réalisation du plan de cession d'actifs immobiliers en ligne avec le budget,
  - la qualité de l'action managériale de Monsieur Denis Hennequin,
  - le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) Accor par rapport aux TSR de huit groupes hôteliers internationaux cotés,
  - la présentation d'un plan stratégique fondé sur le nouveau modèle économique du Groupe.

Lors de sa séance du 23 avril 2013, le Conseil d'administration a apprécié le niveau d'atteinte, à cette date, des objectifs qui avaient été arrêtés pour l'ensemble de l'année 2013, et a en conséquence décidé de fixer la rémunération variable de Monsieur Denis Hennequin au titre de 2013, *prorata temporis*, à 412 000 euros (soit 156,8 % de sa rémunération fixe au titre de 2013).

Conformément aux principes arrêtés par le Conseil d'administration et figurant dans son Règlement intérieur, Monsieur Denis Hennequin, en tant que Président-directeur général, n'était pas éligible à la perception de **jetons de présence** au titre de son mandat d'Administrateur de la Société.

Rémunération de Monsieur Yann Caillère

Monsieur Yann Caillère a été, en 2013, **Directeur général délégué** du 1er janvier au 23 avril, puis **Directeur général** jusqu'au 27 août, date de la révocation de son mandat.

Le Conseil avait arrêté **la rémunération fixe** de Monsieur Yann Caillère pour l'exercice 2013 à 600 000 euros bruts, montant inchangé depuis l'exercice 2011.

Le Conseil avait également arrêté les principes de détermination de sa **rémunération variable** au titre de l'exercice 2013. Le montant de cette part variable était fonction du niveau de réalisation des objectifs suivants :

- les objectifs quantitatifs, à hauteur de 70 %, à savoir :
  - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget,
  - le *Free Cash Flow*, après prise en compte de la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget,

- le taux de transformation ou le taux de réactivité en ligne avec le budget ;
- les objectifs qualitatifs, à hauteur de 30 %, à savoir :
  - le développement du parc hôtelier et la réalisation du plan de cession d'actifs immobiliers en ligne avec le budget,
  - la qualité de l'action managériale de Monsieur Yann Caillère,
  - le positionnement du TSR Accor par rapport aux TSR de huit groupes hôteliers internationaux cotés.

Comme pour 2012, le montant de la part variable pouvait représenter entre 0 et 150 % d'un montant de référence inchangé de 600 000 euros bruts.

À l'occasion de la nomination, le 23 avril 2013, de Monsieur Yann Caillère comme Directeur général, dans le cadre d'une gouvernance de transition, le Conseil d'administration avait décidé de maintenir les principes et les montants de sa rémunération inchangés.

À ce titre, le Conseil d'administration lors de sa séance du 27 août 2013, a apprécié le niveau d'atteinte, à cette date, des objectifs qui avaient été arrêtés pour l'ensemble de l'année 2013, et a en conséquence décidé de fixer la rémunération variable de Monsieur Yann Caillère au titre de 2013, *prorata temporis*, à 386 000 euros (soit 96,5 % de sa rémunération fixe au titre de 2013 en tant que mandataire social).

Le Conseil a également décidé le versement d'un **bonus exceptionnel** de 400 000 euros en reconnaissance de l'exercice par Monsieur Yann Caillère, dans le cadre de la gouvernance de transition entre le 23 avril et le 27 août 2013, des fonctions de Directeur général.

Rémunération de Monsieur Sébastien Bazin

Le 27 août 2013, le Conseil d'administration a désigné Monsieur Sébastien Bazin **Président-directeur général**.

La rémunération fixe annuelle de Monsieur Sébastien Bazin a été fixée par le Conseil à 850 000 euros pour les exercices 2013 et 2014, étant précisé que pour 2013, cette rémunération a été versée, *prorata temporis*, à compter de sa date de nomination, soit le 27 août.

Pour l'exercice 2013, le Conseil a décidé que **la rémunération variable** pourra représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel de 1 250 000 euros selon le niveau de satisfaction des objectifs suivants :

- les objectifs quantitatifs, à savoir :
  - EBIT en ligne avec l'estimation à fin août (30 %),
  - EBITDAR en ligne avec l'estimation à fin août (30 %) ;
- les objectifs qualitatifs : réussite de la prise de fonction (organisation, climat social, stratégie et perception par le marché) et appréciation générale du Conseil (40 %).

Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé lors de sa séance du 19 février 2014 la part variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2013 à 502 778 euros bruts, soit 115,8 % du montant de référence (et 169,6 % de sa rémunération fixe au titre de 2013), *prorata temporis*.

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil a fixé les conditions de détermination de sa rémunération variable qui sera fonction du niveau de réalisation des objectifs suivants :

- les objectifs quantitatifs, à savoir :
  - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget (25 %),
  - le *Free Cash Flow*, après prise en compte de la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget (25 %),
  - le positionnement du TSR Accor par rapport aux TSR de huit groupes hôteliers internationaux cotés (20 %) ;
- les objectifs qualitatifs, à savoir :
  - la mise en œuvre de la feuille de route (fonctionnement de l'organisation, climat social, stratégie et perception par le marché) (20 %),
  - l'appréciation générale du Conseil (10 %).

Rémunération de Monsieur Sven Boinet

Lors de sa réunion du 26 novembre 2013, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Sven Boinet **Directeur général délégué,** en charge de la transformation du Groupe, avec effet au 2 décembre 2013. Il a également autorisé, à la même date, la conclusion, par la Société d'un contrat de travail avec Monsieur Sven Boinet pour l'exercice des fonctions de Directeur chargé de la supervision des Ressources humaines et des Affaires juridiques.

La rémunération fixe annuelle, au titre de son mandat social sera de 200 000 euros et son salaire au titre de son contrat de travail sera de 400 000 euros, étant précisé que ces deux montants ont été versés, *prorata temporis*, à compter du 2 décembre 2013.

Le Conseil a en outre décidé qu'il percevra **une rémunération variable** au titre de son mandat social pouvant représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel de 600 000 euros, selon le niveau de satisfaction d'objectifs qui seront fixés au début de chaque année. Compte tenu de la date de prise d'effet de ses fonctions, la première rémunération variable de Monsieur Sven Boinet sera déterminée sur 13 mois du 2 décembre 2013 au 31 décembre 2014.

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil a fixé les conditions de détermination de sa rémunération variable qui sera fonction du niveau de réalisation des objectifs suivants :

- les objectifs quantitatifs, à savoir :
  - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget (25 %),
  - le *Free Cash Flow*, après prise en compte de la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget (25 %),
  - le positionnement du TSR Accor par rapport aux TSR de huit groupes hôteliers internationaux cotés (20 %) ;
- un objectif qualitatif, portant sur le management de la transformation (fonctionnement de l'organisation HotelServices/HotelInvest, climat social) (30 %).

Les avantages postérieurs aux mandats

Indemnités de départ

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Denis Hennequin

Lors de ses délibérations des 2 novembre et 15 décembre 2010, le Conseil d'administration avait fixé **l'indemnité de départ** de Monsieur Denis Hennequin à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due en cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, ou de non-renouvellement du mandat de Président-directeur général de Monsieur Denis Hennequin.

Le paiement de l'indemnité de départ de Monsieur Denis Hennequin était conditionné aux critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 25 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance devait se faire comme suit :

- si les trois critères étaient remplis, l'indemnité était due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères étaient remplis, la moitié de l'indemnité était due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'était rempli, aucune indemnité n'était due.

Les principes relatifs aux indemnités de départ tels que décrits ci-dessus avaient été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2011.

À l'occasion de la révocation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Denis Hennequin et par application des décisions rappelées ci-dessus, le Conseil d'administration a vérifié que ces trois critères étaient remplis et a en conséquence constaté que l'intégralité de l'indemnité de cessation de son mandat, soit 3 586 200 euros, lui était due.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a autorisé la levée des conditions de présence stipulées dans les plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance qui avaient été attribuées à Monsieur Denis Hennequin.

Indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail de Monsieur Yann Caillère

Lors de sa séance du 13 octobre 2010, le Conseil d'administration avait décidé que **l'indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail** de Monsieur Yann Caillère, qui était fixée à 24 mois de la totalité de la rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de rupture par la Société de son contrat de travail, sauf pour faute grave ou lourde, serait conditionnée à la réalisation des critères de performance définis comme suit :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel de l'hôtellerie positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 25 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance devait se faire comme suit :

- si les trois critères étaient remplis, l'indemnité était due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères étaient remplis, la moitié de l'indemnité était due ;
- si aucun ou un seul des trois critères était rempli, aucune indemnité n'était due.

Aucune indemnité n'était due au titre de la révocation du mandat social du Directeur général délégué.

Les principes relatifs aux indemnités de départ tels que décrits ci-dessus avaient été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 mai 2011.

À l'occasion de la révocation de son mandat de directeur général intervenue le 27 août 2013, le Conseil d'administration a vérifié que ces trois conditions étaient remplies et a en conséquence constaté que l'intégralité de son indemnité de départ, soit 1 940 400 euros, était due. La révocation de son mandat de directeur général ayant entraîné la remise en vigueur de son contrat de travail précédemment suspendu, la Société a procédé à son licenciement avec effet au 31 décembre 2013. Après autorisation préalable du Conseil d'administration, la Société a conclu avec Monsieur Yann Caillère un protocole transactionnel ayant pour objet de mettre fin à la contestation par ce dernier de ce licenciement. Ce protocole transactionnel stipule notamment que le salaire perçu par Monsieur Yann Caillère entre le 27 août et le 31 décembre 2013 vient en déduction de l'indemnité de départ.

Ce protocole prévoit en outre la levée des conditions de présence stipulées dans les plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance qui avaient été attribuées à Monsieur Yann Caillère.

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin

Lors de sa séance du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a fixé **l'indemnité de départ** de Monsieur Sébastien Bazin à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due, en cas de départ contraint, à savoir révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur.

Le Conseil a arrêté les critères de performance suivants, conditionnant le paiement de l'indemnité de départ :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27.5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Indemnité de cessation du mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet

Lors de sa séance du 19 février 2014, le Conseil d'administration a fixé **l'indemnité de départ** de Monsieur Sven Boinet à un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité est due en cas de départ contraint, à savoir révocation, sauf pour faute grave ou lourde, ou non-renouvellement du mandat de Directeur géneral délégué. Conformément au Code AFEP/MEDEF, cette indemnité ne serait pas due si Monsieur Sven Boinet avait la possibilité, au moment de son départ, de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le Conseil a arrêté les critères de performance suivants, conditionnant le paiement de l'indemnité de départ :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27.5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Régimes de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux comme plusieurs dizaines de cadres dirigeants sont éligibles au dispositif de **retraite supplémentaire** à caractère additif mis en place au sein du Groupe. Le dispositif mis en place par le Groupe répond aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, dans les conditions décrites ci-dessous.

Ce dispositif est constitué d'un régime à cotisations définies (dit « article 83 ») complété par un régime à prestations définies à caractère aléatoire (dit « article 39 »).

S'agissant du **régime à cotisations définies,** les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère dont le montant est fonction notamment des cotisations versées par le Groupe chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société s'élève à 5 % de la rémunération de référence plafonnée à cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS [1]). Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite.

S'agissant du **régime à prestations définies,** le montant de la rente viagère annuelle à laquelle les dirigeants mandataires sociaux ont droit, sous réserve de l'achèvement de leur carrière dans l'entreprise, est égal à un pourcentage de leur rémunération de référence [2] prise en compte jusqu'à 60 PASS. Ce pourcentage varie entre 1 et 3 % selon les tranches de rémunération.

Pour bénéficier de ce régime à prestations définies, les participants doivent en outre justifier d'au moins 5 années de participation dans le régime ou de 15 ans d'ancienneté totale dans le Groupe. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

Le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) dont seraient susceptibles de bénéficier les dirigeants mandataires sociaux lors de la liquidation de leur retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de leurs trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant le départ en retraite.

Ces régimes étant assortis d'une condition de durée de présence minimale par année, Messieurs Denis Hennequin, Sébastien Bazin et Sven Boinet n'ont, pour l'année 2013, acquis aucun droit au titre de ces régimes.

Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère ne remplissant désormais plus le critère de l'achèvement de la carrière dans l'entreprise, leurs droits potentiels de retraite au titre du régime à prestations définies ont été annulés.

Assurance chômage

La Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu.

Concernant Monsieur Denis Hennequin, la durée d'indemnisation maximale dont il peut bénéficier est de 24 mois, pour un montant total plafonné à 237 006 euros selon le barème 2013.

Concernant Monsieur Sébastien Bazin, la durée d'indemnisation maximale est dans un premier temps de 12 mois, pour un montant total plafonné à 187 740 euros selon le barème 2014. Après une période d'affiliation de douze mois, la durée d'indemnisation maximale sera portée à 24 mois pour un montant total plafonné à 375 480 selon le barème 2014.

(1) S'agissant du régime à cotisations définies, la charge part employeur comptabilisée par Accor au cours de l'exercice au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux (Yann Caillère) s'élève à 8 517 euros en 2013.

(2) La rémunération de référence est définie comme le salaire annuel brut de base, la part variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'année considérée.

Rémunération des dirigeants

Rémunération détaillée des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations brutes totales, des avantages de toute nature et des options et actions de performance attribués ou versés par le Groupe aux dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2012 et 2013 :

Tableau 1 : Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au titre des mandats sociaux exercés au cours de l'exercice

Denis Hennequin **Président-directeur général jusqu'au 23 avril 2013**	**Exercice 2012**	**Exercice 2013**
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 817 277	4 268 803
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) (1)	504 845	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 10) (2)	424 110	422 000
TOTAL	**2 746 232**	**4 690 803**

Yann Caillère **Directeur général délégué jusqu'au 23 avril 2013** **Directeur général du 23 avril au 27 août 2013**	**Exercice 2012**	**Exercice 2013**
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	997 649	3 188 844
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) (1)	301 400	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 10) (2)	253 200	263 750
TOTAL	**1 552 249**	**3 452 594**

Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**Exercice 2012**	**Exercice 2013**
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	N/A	838 566
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) (1)	N/A	252 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 10) (2)	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**1 090 566**

Sven Boinet **Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013**	**Exercice 2012**	**Exercice 2013**
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	N/A	50 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) (1)	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 10) (2)	N/A	N/A
TOTAL	**N/A**	**50 000**

(1) Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence et pour partie à des conditions de performance. Il convient de noter que les montants de valorisation des options correspondent à la valeur théorique des options à la date d'attribution, selon le modèle Black & Scholes pour les options attribuées dans le cadre du plan émis par Accor le 27 mars 2012 et selon le modèle Monte Carlo pour les options sous condition de performance attribuées dans le cadre des plans émis par Accor le 27 mars 2012 et le 26 septembre 2013, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue.

(2) La valorisation des actions correspond à la valeur théorique évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'octroi moins la valeur actualisée des dividendes non versés, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance. Le détail des actions attribuées aux mandataires sociaux ainsi que les dates d'acquisitions sont donnés dans le tableau 10 page 153.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice	
	2012	2013	2012	2013
Denis Hennequin **Président-directeur général jusqu'au 23 avril 2013**				
■ Rémunération fixe [1]	833 300	262 802	833 300	262 802
■ Rémunération variable [2]	959 800	412 000	1 512 500	1 371 800
■ Jetons de présence	-	-	-	-
■ Avantages en nature [5]	24 177	7 801	24 177	7 801
■ Indemnité de départ	-	3 586 200	-	3 586 200
TOTAL	**1 817 277**	**4 268 803**	**2 369 977**	**5 228 603**
Yann Caillère **Directeur général délégué jusqu'au 23 avril 2013** **Directeur général du 23 avril au 27 août 2013**				
■ Rémunération fixe [1]	600 000	400 000	600 000	400 000
■ Rémunération variable [2]	370 200	386 000	786 180	756 200
■ Rémunération exceptionnelle [3]	-	400 000	-	400 000
■ Jetons de présence [4]	20 273	8 268	22 800	8 268
■ Avantages en nature [5]	7 176	7 176	7 176	7 176
■ Indemnité compensatrice de congés payés	-	47 000	-	47 000
■ Prime d'Intéressement [6]	N/D	N/D	1 466	540
■ Participation [7]	N/D	N/D	1 715	1 379
■ Indemnité de départ [8]	-	1 940 400	-	1 940 400
TOTAL	**997 649**	**3 188 844**	**1 419 337**	**3 560 963**
Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**				
■ Rémunération fixe [1]	-	296 408	-	296 408
■ Rémunération variable [2]	-	502 778	-	-
■ Jetons de présence [4]	54 588	33 100	52 200	54 588
■ Avantages en nature [5]	-	6 280	-	6 280
TOTAL	**54 588**	**838 566**	**52 200**	**357 276**
Sven Boinet **Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013**				
■ Rémunération fixe [1]	-	50 000	-	50 000
■ Rémunération variable [2]	-	-	-	-
■ Jetons de présence [4]	-	-	-	-
■ Avantages en nature [5]	-	-	-	-
TOTAL	**-**	**50 000**	**-**	**50 000**

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.

(1) La rémunération fixe du Président-directeur général et du Directeur général délégué relative à l'année N est versée durant l'exercice N.

(2) La rémunération variable au titre de l'exercice N est fixée et versée au début de l'exercice N+1.
La rémunération variable de Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice 2013 sera déterminée par le Conseil d'administration en février 2015 et sera égale à 1/13e du montant décidé à ce moment-là.

(3) Il s'agit du bonus exceptionnel versé à Monsieur Yann Caillère au titre de la gouvernance de transition.

(4) Des jetons de présence relatifs à la période de l'exercice 2011 jusqu'à la réalisation de la cession des participations dans le Groupe Lucien Barrière ont été versés en 2012 à Monsieur Yann Caillère au titre de son mandat d'Administrateur pour un montant de 2 527 €.
Au titre de son mandat de Membre du Conseil de surveillance de Orbis, des jetons de présence relatifs à l'exercice 2012 ont été versés en 2012 à Monsieur Yann Caillère pour un montant de 12 779 € (soit 52 639 PLN au taux de 0,2428 au 17 janvier 2013 ; des jetons de présence relatifs à l'exercice 2013 lui ont été versés en 2013 pour un montant de 6 386 € (soit 26 799 PLN au taux moyen 2013 de 0,2383)
Au titre de son mandat d'Administrateur de El Gezirah Hotels & Tourism Company, des jetons de présence relatifs à l'exercice 2012 ont été versés en 2012 à Monsieur Yann Caillère pour un montant de 7 494 € (soit 10 000 $ au taux de 0,7494 au 17 janvier 2013) ; des jetons de présence relatifs à l'exercice 2013 lui ont été versés pour un montant de 1 882 € (soit 2 500 $ au taux moyen 2013 de 0,7530).

(5) Il s'agit de la mise à disposition d'une voiture de fonction pour Monsieur Denis Hennequin, Monsieur Yann Caillère et Monsieur Sébastien Bazin et de l'assurance chômage privée contractée par Accor pour Monsieur Denis Hennequin et pour Monsieur Sébastien Bazin décrite en page 142.

(6) La prime d'intéressement relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1.

(7) La participation relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1. Elle intègre, le cas échéant, le montant versé au titre du supplément de participation.

(8) L'indemnité de départ de Monsieur Yann Caillère inclut les 200 000 € de salaire perçus au titre de la période du 28 août au 31 décembre 2013.

Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail [1]	Régime de retraite supplémentaire [2]	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions [3]	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
Denis Hennequin Président-directeur général jusqu'au 23 avril 2013	Non	Oui	Oui	Non
Yann Caillère Directeur général délégué jusqu'au 23 avril 2013 puis Directeur général jusqu'au 27 août 2013	Oui	Oui	Oui	Non
Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Non	Oui	Oui	Non
Sven Boinet Directeur général depuis le 2 décembre 2013	Oui	Oui	Oui	Non

(1) Le contrat de travail de Monsieur Yann Caillère a été suspendu entre le 23 avril et le 27 août 2013
(2) Les régimes de retraite supplémentaires auxquels participent le Président-directeur général et le Directeur général délégué sont décrits page 142.
(3) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions au bénéfice du Président-directeur général et du Directeur général délégué sont décrits page 141.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, perçues en 2013 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2013 et à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont les rémunérations respectives sont détaillées ci-dessus) s'établit à 4,241 millions d'euros, dont 1,352 million d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2013 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note annexe 33 des comptes consolidés page 249.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a modifié les principes de répartition des jetons de présence du Règlement intérieur du Conseil, en renforçant notamment la partie variable liée à la participation aux réunions.

Il en résulte que :

- le montant annuel des jetons de présence est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil, l'enveloppe destinée aux Comités étant elle-même répartie par la suite entre les trois Comités à parts égales ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité sert à verser la part fixe des jetons de présence, sur la base d'un montant forfaitaire décidé par le Conseil et fonction du nombre d'Administrateurs ou de membres du Comité, selon le cas ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité servent à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion décidé par le Conseil en fonction du nombre total de réunions intervenu au cours de l'exercice ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- le règlement des jetons de présence est effectué dans les 3 mois de l'exercice échu.

Sur la base de l'enveloppe globale annuelle fixée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2011 à 575 000 euros bruts, le Conseil, faisant application de ces nouveaux principes, a ainsi réparti pour l'exercice 2013 un montant brut total de 549 184 euros, dont le détail figure ci-dessous.

Tableau 4 : Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Conseil d'administration (en euros)	Relatif à l'exercice				Montant payé dans l'exercice considéré			
	2012		2013		2012		2013	
	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable
Jean-Paul Bailly	30 000	32 745	23 413	51 120	30 000	27 500	30 000	32 745
Thomas J. Barrack	21 000	17 901	7 117	5 942	21 000	6 000	21 000	17 901
Sébastien Bazin (1)	27 000	27 588	10 517	22 582	27 000	25 200	27 000	27 588
Philippe Citerne	69 000	42 056	38 014	37 033	69 000	37 100	69 000	42 056
Mercedes Erra	21 000	24 803	15 259	33 285	20 000	18 400	20 000	24 803
Sophie Gasperment	21 000	22 921	18 247	43 990	20 000	22 000	20 000	22 921
Denis Hennequin	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Iris Knobloch	N/A	N/A	10 075	21 195	N/A	N/A	N/A	N/A
Bertrand Meheut	27 000	27 588	19 935	33 967	27 000	20 500	27 000	27 588
Virginie Morgon	24 000	32 470	15 946	35 637	24 000	27 900	24 000	32 470
Nadra Moussalem	N/A	N/A	10 918	24 414	N/A	N/A	N/A	N/A
Franck Riboud	21 000	9 118	N/A	N/A	21 000	13 000	21 000	9 118
Patrick Sayer	27 000	25 706	22 191	48 387	27 000	29 200	27 000	25 706

(1) Au titre de son mandat d'Administrateur jusqu'au 27 août 2013, date de sa nomination en qualité de Président-directeur général de Accor.

3.5.2. INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE ACCOR

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'instruments d'intéressement dans le capital de Accor à destination des dirigeants, mais aussi des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. Les conditions des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission. Conformément au Code AFEP/MEDEF, les plans émis en 2013 l'ont été à la même période que ceux des années précédentes, à l'exception du plan d'options de souscription d'actions émis au bénéfice de Monsieur Sébastien Bazin à l'occasion de sa nomination en qualité de Président-directeur général.

Plans d'options de souscription d'actions

Plan d'options de souscription d'actions émis en 2013

Accor a émis un plan de 40 000 options de souscription d'actions sous condition de performance le 26 septembre 2013 au profit de Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général, dont le prix de souscription de 30,13 euros correspond à la moyenne sans décote des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse précédant la date d'émission du plan.

La condition de performance consiste à comparer le Total Shareholder Return (TSR) de Accor à celui de huit groupes hôteliers internationaux côtés (à savoir Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles et Sol Melia). Cette condition de performance est décrite dans le présent Document de référence dans les Comptes consolidés et annexes, note 25, page 240.

La durée de ce plan est de huit ans. Les options ne peuvent être exercées qu'à partir de la cinquième année, pour autant que l'attributaire ait été présent au premier jour de la période d'exercice.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-186-1 du Code de commerce, un accord d'intéressement est en vigueur au sein de la Société et bénéficie à au moins 90 % de l'ensemble des salariés de ses filiales en France.

Constatation de l'atteinte des conditions de performance

Le niveau de satisfaction des conditions de performance liées aux plans d'options de souscription réservés aux mandataires sociaux et membres du Comité exécutif est constaté annuellement par le Conseil d'administration.

Ainsi, lors de sa réunion du 19 février 2014, le Conseil d'administration a constaté comme suit le niveau d'atteinte des conditions de performance des plans en cours pour 2013 :

- plan du 2 avril 2010 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 0 % des options ;
- plan du 4 avril 2011 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 12,5 % des options ;
- plan du 27 mars 2012 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 0 % des options.

Tableau 5 : Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié ou aux mandataires sociaux

PLAN	Date d'émission du plan	Nombre total d'actions pouvant être souscrites: Nombre total d'options attribuées [1]	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires [2]	Nombre total de bénéficiaires	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'actions souscrites en 2013	Nombre d'actions souscrites au 31/12/2013	Nombre d'options annulées [3]	Options restant à lever au 31/12/2013
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor												
Plan 12	09/01/2006	1 840 601	377 000	444 860	191	10/01/2010	09/01/2013	30,60	-	9 501	1 831 100	0
Plan 13	24/03/2006	963 293	-	91 930	818	25/03/2010	24/03/2013	32,56	-	3 110	960 183	0
Plan 14	22/03/2007 [4]	2 183 901	94 250	192 270	958	23/03/2011	22/03/2014	45,52	-	-	258 366	1 925 535
Plan 15	14/05/2007 [5]	129 694	42 662	87 032	11	15/05/2011	14/05/2014	47,56	-	-	44 615	85 079
Plan 17	28/03/2008 [6]	2 080 442	94 250	303 108	1 022	29/03/2012	28/03/2015	30,81	122 545	122 545	180 872	1 777 025
Plan 18	30/09/2008 [7]	110 052	-	110 052	6	01/10/2012	30/09/2015	28,32	-	-	7 508	102 544
Plan 19	31/03/2009 [8]	1 429 456	131 950	190 008	1 138	01/04/2013	31/03/2017	18,20	449 597	453 775	163 142	812 539
Plan 20	02/04/2010 [9]	2 618 770	190 125 [17]	317 434	1 020	03/04/2014	02/04/2018	26,66	-	905 [10]	447 886	2 169 979
Plan 21	02/04/2010 [5][9]	153 478	63 375 [17]	90 103	10	03/04/2014	02/04/2018	26,66	-	-	76 287	77 191
Plan 22	22/11/2010 [11]	92 448	-	92 448	5	23/11/2014	22/11/2018	30,49	-	-	-	92 448
Plan 23	04/04/2011 [12]	621 754	99 375 [17]	107 439	783	05/04/2015	04/04/2019	31,72	-	-	26 760	594 994
Plan 24	04/04/2011 [5] [12]	53 125	33 125 [17]	20 000	8	05/04/2015	04/04/2019	31,72	-	-	-	53 125
Plan 25	27/03/2012 [14]	527 515	80 250 [17]	101 375	390	28/03/2016	27/03/2020	26,41	-	-	7 090	520 425
Plan 26	27/03/2012 [5][13]	47 375	26 750 [17]	20 625	8	28/03/2016	27/03/2020	26,41	-	-	-	47 375
Plan 27	26/09/2013 [5][16]	40 000	40 000	-	1	27/09/2017	26/09/2021	30,13	-	-	-	40 000
Total options		**12 891 904**								**589 836**	**4 003 809**	**8 298 259**
Plans de bons d'épargne en action (BEA) [14]												
Plan 16	13/09/2007	2 139			40	13/09/2010	13/09/2015	40,08	-	-	-	2 139
Total BEA		**2 139**								**-**	**-**	**2 139**
TOTAL		**12 894 043**								**589 836**	**4 003 809**	**8 300 398 [15]**

(1) Après ajustement consécutif à la scission du Groupe intervenue le 2 juillet 2010 sur l'ensemble des plans à l'exception des plans 22, 23, 24, 25, 26 et 27.
(2) Hors salariés mandataires sociaux.
(3) Options annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance. La radiation intervient à l'issue de la dernière période de mesure de la performance.
(4) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 06/03/2007.
(5) Options attribuées sous condition(s) de performance.
(6) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 26/02/2008.
(7) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 27/08/2008.
(8) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 24/02/2009.
(9) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23/02/2010.
(10) Actions souscrites à la suite du décès du bénéficiaire, conformément aux dispositions de l'article L. 225-183 du Code de commerce.
(11) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 13/10/2010.
(12) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2011.
(13) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 21/02/2012.
(14) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.
(15) Correspondant à l'équivalent de 3,64 % du capital social au 31 décembre 2013 dont 0,332 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux.
(16) Acte du Vice-président du Conseil d'administration sur délégation du Conseil d'administration du 27/08/2013.
(17) Les conditions de présence ont été levées pour Monsieur Denis Hennequin et Monsieur Yann Caillère.

La Société interdit aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription d'actions de recourir à des instruments de couverture.

Les dates d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale sont les suivantes :

- plans émis en 2006, 2007 et plan émis le 28 mars 2008 : Assemblée Générale du 9 janvier 2006 ;
- plans émis le 30 septembre 2008, en 2009, 2010 et 2011 : Assemblée Générale du 13 mai 2008 ;
- plans émis en 2012 : Assemblée Générale du 30 mai 2011 ;
- plan émis le 26 septembre 2013 : Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 au titre de sa vingt et unième résolution, le nombre d'options de souscription d'actions consenties en application de cette autorisation ne pouvait donner droit à la souscription d'un nombre d'actions excédant 2,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013, étant précisé que ce pourcentage constitue un plafond global visant à la fois les options consenties en application de ladite résolution et les actions attribuées gratuitement en application de la vingt-deuxième résolution de cette même Assemblée Générale.

Tableau 6 : Information sur les options de souscription d'actions attribuées à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2013

	Nom	Numéro et date du plan	Nature des options	Valorisation théorique des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Options attribuées durant l'exercice au Président-directeur général	Sébastien Bazin	Plan 27 26/09/2013	Souscription	252 000 (1)	40 000	30,13	Du 27/09/2017 au 26/09/2021

(1) La valorisation des options sous condition de performance correspond à la valeur théorique des options sous condition de performance à la date d'attribution selon le modèle Monte-Carlo (modèle utilisé pour la valorisation d'options dépendant de critères externes du marché), en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue.

Les 40 000 options de souscription d'actions attribuées en 2013 à Monsieur Sébastien Bazin en tant que mandataire social représenteraient, si elles étaient exercées, 0,017 % du capital social à cette date.

Aucune option n'a été exercée par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2013.

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'options émis depuis le 22 mars 2007, imposé des obligations de conservation d'actions issues de levées d'options que les mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif sont tenus de conserver jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du groupe Accor ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du groupe Accor. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Information sur les obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif

Plan	Date d'attribution du plan	Obligation de conservation applicable aux mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
Plan 14 Plan 15 Plan 17 Plan 18	22/03/2007 14/05/2007 28/03/2008 30/09/2008	Jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	Jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor : 25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.
Plan 19 Plan 20 Plan 21 Plan 22	31/03/2009 02/04/2010 02/04/2010 22/11/2010	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.
Plan 23 Plan 24 Plan 25 Plan 26	04/04/2011 04/04/2011 27/03/2012 27/03/2012	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions issues de levées d'options est de 10 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options attribuées.	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions issues de levées d'options.
Plan 27	26/09/2013	Jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant du groupe Accor : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions issues de levées d'options est de 10 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options attribuées.	*Non applicable*

Tableau 8 : Dix premières attributions d'options de souscription d'actions aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux et dix premières levées d'options réalisées par des bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux

	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options consenties en 2013 aux dix salariés non-mandataires sociaux auxquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	-	-
Options levées en 2013 par les dix salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	82 563	18,20

Plans d'actions de performance

Plans d'actions de performance émis en 2013

Accor a émis deux plans d'actions de performance le 15 avril 2013 :

- un premier plan d'actions de performance destiné aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 793 personnes réparties dans une quarantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont décrites dans le présent Document de référence dans les Comptes consolidés et annexes, note 25, page 240. La durée de ce plan d'actions de performance est de quatre ans, correspondant selon le pays de résidence des attributaires, soit à une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans, soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation ;
- un second plan d'actions de performance réservé uniquement aux mandataires sociaux et membres du Comité exécutif. Les conditions de performance attachées à ce plan sont décrites dans le présent Document de référence dans les Comptes consolidés et annexes, note 25, page 240. La durée de ce plan d'actions de performance est de quatre ans, correspondant, pour tous les attributaires, à une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans.

Le nombre d'actions attribuées à Monsieur Denis Hennequin en tant que Président-directeur général et à Monsieur Yann Caillère en tant que Directeur général délégué, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration, est détaillé dans le tableau 10, page 153. Il est précisé qu'aucune action n'a été attribuée en 2013 à Monsieur Sébastien Bazin en tant que Président-directeur général ni à Monsieur Sven Boinet en qualité de Directeur général délégué.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce, un accord d'intéressement est en vigueur au sein de la Société et bénéficie à au moins 90 % de l'ensemble des salariés de ses filiales en France.

Constatation de l'atteinte des conditions de performance

Le niveau de satisfaction des conditions attachées aux plans d'actions de performance est constaté annuellement par le Conseil d'administration.

Ainsi, lors de sa réunion du 19 février 2014, le Conseil d'administration a constaté comme suit le niveau d'atteinte des conditions de performance des plans en cours pour 2013 :

- plan du 4 avril 2011 réservé à Denis Hennequin (mis en place lors de sa prise de fonction de Président-directeur général) : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 0 % des actions de performance ;
- plan du 27 mars 2012 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 50 % des actions de performance ;
- plan du 27 mars 2012 réservé aux mandataires sociaux et membres du Comité exécutif : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 50 % des actions de performance ;
- plan du 15 avril 2013 : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 50 % des actions de performance ;
- plan du 15 avril 2013 réservé aux mandataires sociaux et membres du Comité exécutif : niveau d'atteinte permettant l'acquisition de 37,5 % des actions de performance.

Tableau 9 : Actions de performance attribuées au personnel salarié ou aux mandataires sociaux

Date du plan	Nombre total d'actions non acquises			Nombre d'actions annulées [2]	Nombre total de bénéficiaires	Date d'acquisition des actions	Date de fin de la période de conservation	Nombre d'actions acquises non cessibles	Nombre d'actions acquises et cessibles	Conditions de performance
	Nombre total d'actions attribuées	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires [1]							
Plans d'actions de performance émis par Accor										
31/03/2009 [4]	300 383 [5]	27 432	39 501	171 854	1 138	31/03/2011 ou 31/03/2013 [6]	31/03/2013	-	128 529	Retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, Chiffre d'Affaires de Accor Services et Résultat Courant après Impôt Groupe [3]
04/04/2011 [9]	228 657	16 625	31 766	13 129	783	04/04/2013 ou 04/04/2015 [6]	04/04/2015	182 212 [7]	120 [8]	Croissance positive du Volume d'Affaires à périmètre constant, Niveau d'atteinte de l'EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cession par rapport au Budget
04/04/2011 [9]	20 450	20 450 [13]	-	6 816	1	04/04/2014	04/04/2016	-	-	Réussite de la prise de fonctions de Président-directeur général
27/03/2012 [10]	237 601	-	18 125	20 591	919	27/03/2014 ou 27/03/2016 [6]	27/03/2016	-	150 [8]	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget
27/03/2012 [10]	47 375	26 750 [13]	20 625	9 871	8	27/03/2014	27/03/2016	-	-	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget

Date du plan	Nombre total d'actions non acquises: Nombre total d'actions attribuées	Nombre total d'actions non acquises: Dont mandataires sociaux	Nombre total d'actions non acquises: Dont 10 premiers salariés attributaires [1]	Nombre d'actions annulées [2]	Nombre total de bénéficiaires	Date d'acquisition des actions	Date de fin de la période de conservation	Nombre d'actions acquises non cessibles	Nombre d'actions acquises et cessibles	Conditions de performance
15/04/2013 [11]	218 050	-	25 750	2 080	793	15/04/2015 ou 15/04/2017 [6]	15/04/2017	-	-	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget
15/04/2013 [11]	72 500	32 500 [13]	40 000	22 187	8	15/04/2015	15/04/2017	-	-	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport au TSR de 8 groupes hôteliers internationaux
TOTAL ACTIONS [12]	**1 125 016**			**246 528**						

(1) Hors salariés mandataires sociaux.
(2) Actions annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation de conditions de performance.
(3) Résultat courant après impôt : Résultat avant impôt et éléments non récurrents – Impôt courant – Intérêts minoritaires.
(4) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 24/02/2009.
(5) Après ajustement consécutif à la scission du Groupe intervenue le 2 juillet 2010.
(6) Dans certains pays, la période d'acquisition du plan est de 4 ans.
(7) Actions acquises par les bénéficiaires relevant d'une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans.
(8) Actions acquises suite aux décès d'un bénéficiaire, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce.
(9) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2011.
(10) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 21/02/2012.
(11) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 03/03/2013.
(12) Le nombre total d'actions attribuées, diminué du nombre d'actions annulées, représenterait l'équivalent de 0,385 % du capital social au 31 décembre 2013 dont 0,041 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux.
(13) Les conditions de présence ont été levées pour Monsieur Denis Hennequin et Monsieur Yann Caillère.

Tableau 10 : Information sur les actions de performance attribuées à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2013

	Nom	Date du plan	Nombre d'actions	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance [1]
Actions attribuées durant l'exercice au Président-directeur général	Denis Hennequin	15/04/2013	20 000	422 000 [2]	15/04/2015	15/04/2017	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport au TSR de 8 groupes hôteliers internationaux
Actions attribuées durant l'exercice au Directeur général délégué	Yann Caillère	15/04/2013	12 500	263 750 [2]	15/04/2015	15/04/2017	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de Accor considéré par rapport au TSR de 8 groupes hôteliers internationaux

(1) Les conditions de performance sont détaillées en note 25, page 240 des comptes consolidés.
(2) La valorisation des actions correspond à la valeur théorique évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'octroi moins la valeur actualisée des dividendes non versés, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue.

Les 28 438 actions de performance attribuées en 2013 aux mandataires sociaux et non radiées à la date du présent Document de référence représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,012 % du capital social au 31 décembre 2013.

La Société interdit aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à des instruments de couverture.

Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère ont été les deux mandataires sociaux parmi les bénéficiaires au titre du second plan d'actions de performance émis le 15 avril 2013.

Les dates d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale sont les suivantes :

- plans émis en 2009 et en 2011 : Assemblée Générale du 13 mai 2008 ;
- plans émis en 2012 et 2013 : Assemblée Générale du 30 mai 2011.

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2011 au titre de sa vingt-cinquième résolution, le nombre d'actions de performance consenties en application de cette autorisation ne pouvait excéder 0,5 % du capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 mai 2011.

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'actions de performance émis depuis le 14 mai 2007, imposé des obligations de conservation d'actions issues d'attributions gratuites d'actions de performance que les mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif sont tenus de conserver jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du groupe Accor ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du groupe Accor. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Information sur les obligations de conservation d'actions issues d'attributions d'actions de performance applicables aux mandataires sociaux ou aux membres du Comité exécutif

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
31/03/2009	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.
04/04/2011	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions se limite à l'achat de 3 % du nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions.
27/03/2012	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions se limite à l'achat de 3 % du nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions.
15/04/2013	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeant du groupe Accor : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions se limite à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions.

Tableau 12 : Information sur les actions de performance acquises et non cessibles et sur les actions de performance devenues cessibles pour chaque mandataire social au cours de l'exercice 2013

	Nom	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Date d'acquisition	Date de cessibilité	Nombre d'actions acquises durant l'exercice et non cessibles	Nombre d'actions devenues cessibles durant l'exercice
Actions acquises durant l'exercice et non cessibles et actions devenues disponibles durant l'exercice pour le Président-directeur général	Denis Hennequin	04/04/2011	8 500	04/04/2013	04/04/2015	8 431	-
		04/04/2011	20 450	04/04/2014	04/04/2016	-	-
		27/03/2012	16 750	27/03/2014	27/03/2016	-	-
		15/04/2013	20 000	15/04/2015	15/04/2017	-	-
Actions acquises durant l'exercice et non cessibles et actions devenues disponibles durant l'exercice pour le Directeur général délégué	Yann Caillère	31/03/2009	8 621	31/03/2011	31/03/2013	-	4 017
		04/04/2011	8 125	04/04/2013	04/04/2015	8 059	-
		27/03/2012	10 000	27/03/2014	27/03/2016	-	-
		15/04/2013	12 500	15/04/2015	15/04/2017	-	-

Aucune action de performance devenue cessible n'a été cédée par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2013.

Tableau 13 : Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2013

	Nombre d'actions
Actions de performance consenties en 2013 aux dix salariés non-mandataires sociaux auxquels le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	52 750

Titres donnant accès au capital

Options de souscription réservées au personnel et aux mandataires sociaux

Le nombre d'options encore exerçables au 31 décembre 2013 s'élevait à 8 300 398.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 8 300 398 actions, soit 3,64 % du capital au 31 décembre 2013.

Contrats de participation et d'intéressement

Participation

En France, la participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe dérogatoire négocié avec les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises détenues à 50 % et plus, quel que soit l'effectif de la Société concernée.

Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation calculée en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

Le montant de la participation est obtenu selon la formule légale suivante :

Réserve spéciale de participation = 1/2 × (bénéfice net – 5 % des capitaux propres) × (salaires/valeur ajoutée)

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à 8,5 millions d'euros bruts pour l'année 2012, versée en 2013.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2011 versée en 2012 : 9,6 millions d'euros ;
- RSP 2010 versée en 2011 : 7,5 millions d'euros.

Le montant global ainsi recueilli est ensuite réparti entre tous les salariés bénéficiaires, proportionnellement au salaire perçu par chacun au cours de l'exercice considéré, sans que ce salaire puisse excéder une somme arrêtée par les signataires, égale à deux fois le plafond annuel de Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Depuis 2009, dans le cadre de la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008, le blocage des sommes versées au titre de la participation est optionnel et non plus obligatoire. Ainsi, en 2013, un peu plus de 49 % des salariés bénéficiaires ont demandé le versement immédiat de tout ou partie de leur prime de participation.

À défaut de réponse, et conformément à la loi, les primes de participation sont affectées pour moitié dans le PERCO et pour moitié dans le cadre du PEEG dans des fonds communs de placement d'entreprise, et bloqués respectivement jusqu'à la retraite ou pendant cinq ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Ainsi, en 2013, un peu plus de 18 % des salariés ont affecté tout ou partie de leur prime de participation au Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) Accor.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la Société mère et au niveau des filiales ou établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales ou de ces établissements. Pour la société Accor SA, l'intéressement est fondé d'une part sur le respect de la maîtrise des coûts des fonctions support et d'autre part sur l'atteinte d'un niveau prévisionnel d'EBIT.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat. Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés.

Les accords d'intéressement sont négociés avec les Comités d'entreprise ou les organisations syndicales.

État récapitulatif des opérations sur titres de la Société

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice

Personne concernée	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Paul Dubrule	Cession d'actions	24 950
Gérard Pélisson	Cession d'actions	99 610
Pascal Quint	Exercice de stock-options	15 080
	Cession d'actions	13 376
Sophie Stabile	Exercice de stock-options	6 786
	Cession d'actions	6 786

3.6. 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 2013

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 et les modalités essentielles 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

A. 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.

1. Avec Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

a. Nature et objet : Intégration de Monsieur Sébastien Bazin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe.

Modalités :

Le Conseil d'administration a préalablement autorisé le 16 décembre 2013 de faire bénéficier Monsieur Sébastien Bazin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.

Au titre de ce régime et en cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale) et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

La rente dont serait susceptible de bénéficier Monsieur Sébastien Bazin lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa rémunération de fin de carrière et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées (fixe plus variable) constatées au cours des dix dernières années de participation au régime.

Au titre de l'exercice 2013, votre Société n'a versé aucune somme.

b. Nature et objet : Souscription d'une assurance chômage privée.

Modalités :

Le Conseil d'administration a préalablement autorisé le 16 décembre 2013 la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC, d'une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier Monsieur Sébastien Bazin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième

jour de chômage continu et la durée de l'indemnisation serait de 12 mois. Après 12 mois d'affiliation, la durée de l'indemnisation sera portée à 24 mois.

Au titre de l'exercice 2013, votre Société a versé une somme de 3 899 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise, pour l'assurance chômage de Monsieur Sébastien Bazin.

2. Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet : Conclusion d'un contrat de travail avec Monsieur Sven Boinet.

Modalités :

Le Conseil d'administration a préalablement autorisé le 26 novembre 2013 la conclusion d'un contrat de travail entre la Société et Monsieur Sven Boinet pour des fonctions de Directeur Groupe en charge de la supervision des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques. Au titre de ce contrat, Monsieur Sven Boinet percevra une rémunération annuelle brute d'un montant de 400 000 euros, versée en douze mensualités identiques.

Au titre de ce contrat, Monsieur Sven Boinet sera éligible aux régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies et à prestations définies actuellement en vigueur au sein de la Société, tels que décrit précédemment au paragraphe A.1.a. de la première partie du présent rapport.

3. Avec Monsieur Denis Hennequin, Président-directeur général jusqu'au 23 avril 2013

Nature et objet : Maintien des options de souscription et des actions de performance attribuées à Monsieur Denis Hennequin, postérieurement à la cessation de son mandat.

Modalités :

Le Conseil d'administration a autorisé le 23 avril 2013, à l'occasion de la cessation du mandat social de Monsieur Denis Hennequin, la levée de la condition de présence stipulée dans tous les plans au titre desquels Monsieur Denis Hennequin s'était vu octroyer, avant la révocation de son mandat, soit des stock-options, soit des actions de performance ; toutes les autres stipulations et conditions desdits plans restent inchangées.

4. Avec Monsieur Yann Caillère, Directeur général délégué du 25 août 2010 au 23 avril 2013 puis Directeur général jusqu'au 25 août 2013

Nature et objet : Accord transactionnel avec Monsieur Yann Caillère.

Modalités :

Le Conseil d'administration a autorisé le 16 décembre 2013 la conclusion d'un protocole transactionnel relatif à la rupture du contrat de travail de Monsieur Yann Caillère et à la révocation de son mandat social.

Ledit protocole prévoit :

- le versement d'une somme de 386 000 euros au titre de la part variable de la rémunération de Monsieur Yann Caillère pour l'exercice 2013, prorata temporis, après constatation par le Conseil d'administration du niveau d'atteinte des objectifs de performance à la réalisation desquels cette part variable était conditionnée ;
- l'attribution d'une indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail d'un montant total de 1 940 400 euros, incluant 200 000 euros de salaires dus au titre de la période du 28 août au 31 décembre 2013, selon les modalités prévues dans le contrat de travail de Monsieur Yann Caillère, telles qu'approuvées par l'Assemblée Générale du 30 mai 2011 et comme indiqué au paragraphe A.3) de la deuxième partie du présent rapport. Lors de la séance du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a constaté le niveau d'atteinte des critères de performance à la réalisation desquels le versement de cette indemnité était conditionnée ;
- le versement d'un bonus exceptionnel de 400 000 euros, au titre des fonctions de Directeur général que Monsieur Yann Caillère a occupées entre le 23 avril 2013 et le 27 août 2013, dans le cadre de la gouvernance de transition ;
- le maintien des options de souscription d'actions et des actions de performance qui lui avait été attribuées, en levant la condition de présence.

B. 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.

1. Avec l'Institut Paul Bocuse

Nature et objet : Convention d'avance de trésorerie sous forme de prêt.

Mandataire social concerné et autre personne intéressée :

Sven Boinet, Directeur général délégué de Accor et représentant de Accor au Conseil d'administration de l'Institut Paul Bocuse, Gérard Pélisson, Co-Président fondateur de Accor et Président de l'Institut Paul Bocuse

Modalités :

En sa qualité de membre de l'association Institut Paul Bocuse, Accor a consenti une avance de trésorerie d'un montant de 200 000 euros pour une période de 5 ans, rémunérée à 2 % par an, préalablement autorisée par le Conseil d'administration réuni le 19 février 2014.

Cette avance de trésorerie, qui permettra à l'Institut Paul Bocuse d'investir dans de nouveaux équipements, permet au groupe Accor de participer au développement, notamment international, de l'un de ses partenaires historiques.

Au titre de l'exercice 2013, votre Société n'a comptabilisé aucun flux financier lié à l'exécution de ce contrat.

2. Avec Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

Nature et objet : Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'administrateur.

Modalités :

Le Conseil d'administration a préalablement autorisé le 19 février 2014, pour ce qui concerne les indemnités en cas de révocation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin ou de non renouvellement de son mandat d'administrateur, de lui verser une indemnité correspondant à deux fois la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos précédant la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- free cash flow opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

Cette convention autorisée par le Conseil d'administration du 19 février 2014, modifie la convention préalablement autorisée par le Conseil d'administration du 16 décembre 2013.

3. Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet : Indemnité de cessation du mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet

Modalités :

Le Conseil d'administration a préalablement autorisé le 19 février 2014, pour ce qui concerne les indemnités en cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, ou de non renouvellement du mandat social de Monsieur Sven Boinet, de lui verser une indemnité d'un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable perçue pour ses fonctions de Directeur général délégué, au titre du dernier exercice clos précédant la date de cessation de son mandat social et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité ne serait pas due si Monsieur Sven Boinet a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;

- free cash flow opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

A. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents fondateurs

Nature et objet : Mise à disposition de moyens

Modalités :

La convention de mise à disposition conclue entre votre Société et Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, autorisée par le Conseil d'administration du 9 janvier 2006, et portant sur la mise à disposition pendant la durée de leurs fonctions de co-Présidents fondateurs d'un bureau au siège parisien de votre Société, d'une assistante, d'un chauffeur et du remboursement des frais exposés dans l'intérêt de votre Société, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2013.

Cette mise à disposition de moyens aux co-Présidents fondateurs permet à ces derniers d'assurer des services favorisant la politique de développement du Groupe à l'international.

2. Avec Monsieur Denis Hennequin, Président-directeur général jusqu'au 23 avril 2013

a. Nature et objet : Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Denis Hennequin

Modalités :

Le Conseil d'administration avait décidé, pour ce qui concerne les indemnités en cas de révocation ou de non renouvellement du mandat social de Monsieur Denis Hennequin, de lui verser une indemnité correspondant à 24 mois de la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos précédant la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde ou de non renouvellement de ce mandat social pour départ à la retraite.

Le paiement de l'indemnité conventionnelle était subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital, tel que publié dans le Document de Référence au cours des trois dernières années ;
- free cash flow opérationnel de l'hôtellerie (MBA – IAE Hôtellerie) positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieure à 25 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se faisait comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité sera due intégralement,
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité sera due,
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité ne sera due.

Conformément à ces dispositions et après constatation par le Conseil d'administration du 23 avril 2013 du niveau d'atteinte des critères de performance, votre Société a versé un montant de 3 586 200 euros à Monsieur Denis Hennequin, à titre d'indemnité de cessation de son mandat de Président-directeur général le 23 avril 2013.

b. Nature et objet : Intégration de Monsieur Denis Hennequin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants et supérieurs du groupe

Modalités :

Le Conseil d'administration avait décidé de faire bénéficier Monsieur Denis Hennequin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants et supérieurs du Groupe.

Au titre de ce régime et du fait de son départ du Groupe avant la liquidation de sa retraite, Monsieur Denis Hennequin ne conserve que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale) et perd les droits issus du régime à prestations définies.

Au titre de l'exercice 2013, votre Société n'a versée aucune somme.

c. Nature et objet : Souscription d'une assurance chômage privée

Modalités :

Le Conseil d'administration avait autorisé la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC, d'une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier Monsieur Denis Hennequin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Cette assurance est devenue effective après une période de 12 mois d'affiliation continue, soit à compter du 1er décembre 2011. Les indemnités sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu et la durée de l'indemnisation serait de 24 mois. L'indemnité versée est fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente et était plafonnée à 237 006 euros pour l'année 2013.

Au titre de l'exercice 2013, votre Société a versé une somme de 5 409 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC.

3. Avec Monsieur Yann Caillère

Nature et objet : Indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail de Monsieur Yann Caillère, Directeur général délégué du 25 août 2010 au 23 avril 2013 puis Directeur général jusqu'au 25 août 2013.

Modalités :

Lors de la nomination de Monsieur Yann Caillère aux fonctions de Directeur général délégué, le Conseil d'administration avait préalablement autorisé la conclusion d'un avenant à son contrat de travail, qui avait été approuvée par votre Assemblée Générale du 30 mai 2011. Il avait été spécifiquement convenu de limiter le montant des indemnités pouvant être versées à Monsieur Yann Caillère en cas de révocation ou de licenciement à deux fois sa rémunération annuelle et de subordonner le paiement de son indemnité conventionnelle à des critères de performance identiques à ceux de Monsieur Denis Hennequin.

Conformément à ces dispositions et après constatation par le Conseil d'administration du 16 décembre 2013 du niveau d'atteinte des critères de performance, votre Société a versé à Monsieur Yann Caillère, au titre de l'indemnité conventionnelle de rupture du contrat de travail, un montant de 1 940 400 euros, incluant 200 000 euros de salaires dus au titre de la période du 28 août au 31 décembre 2013.

B. 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.

1. Avec Edenred

Nature et objet : Conclusion d'un accord en matière fiscale entre Edenred et Accor

Mandataires sociaux concernés :

Madame Virginie Morgon et Messieurs Patrick Sayer (jusqu'au 6 mars 2013), Thomas Barrack (jusqu'au 25 avril 2013), Sébastien Bazin (jusqu'au 2 octobre 2013), Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne et Bertrand Meheut, administrateurs communs de Accor et de Edenred

Modalités :

L'administration fiscale italienne a notifié à une société du groupe Accor et plusieurs sociétés du Groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 M€ portant sur les opérations de réorganisation des activités de la division Services d'Accor en Italie réalisées préalablement à la scission. Les deux groupes, qui contestent ce redressement devant les tribunaux italiens ont conclu un accord prévoyant le partage à parts égales du risque et de la charge passant en résultat.

Compte tenu du silence du Traité du 19 avril 2010 sur un tel litige fiscal, qui n'était pas encore connu à cette époque, le Groupe a, par la conclusion de cet accord, sécurisé les conséquences d'une éventuelle issue défavorable.

Au titre de l'exercice 2013, votre Société n'a comptabilisé aucun flux financier lié à l'exécution de ce contrat.

2. Avec ColSpa SAS

Nature et objet : Conclusion d'un contrat de gestion d'hôtel entre ColSpa SAS et Accor

Mandataires sociaux concernés :

Monsieur Sébastien Bazin, administrateur d'Accor et Directeur général de ColSpa SAS, Directeur général éxecutif de Colony Capital Europe (jusqu'au 27 août 2013) et Monsieur Thomas Barrack, Président-directeur général de Colony Capital LLC et administrateur d'Accor (jusqu'au 25 avril 2013)

Modalités :

Dans le cadre du projet de rénovation du site de l'ancienne piscine Molitor à Paris par Colony Capital SAS, *via* sa filiale ColSpa SAS, il est prévu que cette dernière confie à Accor l'exploitation en management sous l'enseigne MGallery d'un hôtel de 124 chambres et de divers équipements associés qui seront réalisés sur ce site.

Ce contrat de management d'une durée initiale de 10 ans renouvelable par tacite reconduction pour 5 ans, présente des conditions financières comparables à celles usuellement négociées par le Groupe pour des contrats similaires.

Cette opération s'inscrit dans la politique de développement du Groupe et permettra à celui-ci de gérer un hôtel sur un site emblématique de l'ouest parisien sous sa marque MGallery, qui est en pleine expansion.

Au titre de l'exercice 2013, votre Société n'a comptabilisé aucun flux financier lié à l'exécution de ce contrat.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS	ERNST & YOUNG et Autres
Pascale Chastaing-Doblin	Jacques Pierres

4 Commentaires sur L'EXERCICE 2013

4.1. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS **164**
Analyse des résultats consolidés 164

4.2. RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2013 **172**
Rappel des activités de la Société 172

4.3. CONTRATS IMPORTANTS **175**

4.4. FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2014 **175**

4.1. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Le Groupe a connu en 2013 une activité en deux temps avec un premier semestre difficile, et un second, au contraire, dynamique qui lui a permis d'atteindre sereinement les objectifs annoncés au marché. Parmi les raisons expliquant ce retournement, l'opportunisme et la maîtrise avec lesquels le Groupe a choisi ses canaux de distribution, mais aussi la politique de marque mise en place pour ibis et la bonne mise en œuvre du plan d'économies ont été clairement décisifs, d'autant que ces facteurs se sont conjugués à un fort rebond de l'activité hôtelière dans les provinces européennes.

En 2013, le résultat d'exploitation s'établit à 536 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 5,3 % à périmètre et change constants, et 1,9 % en données publiées. Les résultats de l'année 2013 sont marqués principalement par une réduction de la charge de loyers grâce aux restructurations d'hôtels en location. Inversement, les dépréciations et amortissements ont augmenté du fait du déploiement du programme de revitalisation des marques de la famille ibis, des amortissements liés aux acquisitions de Mirvac et Posadas, et des investissements engagés dans la distribution.

Accor a également engagé un tournant historique dans l'organisation de ses métiers d'opérateur hôtelier-franchiseur et de propriétaire-investisseur hôtelier. À présent dissociés en deux pôles baptisés HotelServices et HotelInvest, chacun est désormais centré sur ses priorités : le premier se développe au moyen des redevances versées par les hôtels managés et franchisés, et le second par la rentabilité des actifs hôteliers détenus en propriété, restructurés et faisant l'objet de nouveaux investissements.

Chiffre d'affaires

À périmètre et change constants, le chiffre d'affaires à fin décembre 2013 est en hausse de + 2,7 %, grâce notamment à la forte progression du revenu lié aux redevances de management et franchise (+ 14,7 %).

Les données publiées prennent en compte les éléments suivants :

- le développement, qui contribue positivement au chiffre d'affaires à hauteur de **130 millions d'euros**, soit **+ 2,3 % :** cette croissance résulte notamment de l'intégration de 170 hôtels en 2013, représentant **22 637 nouvelles chambres ;**
- les effets de périmètre liés à la cession des actifs, qui ont un impact négatif sur le chiffre d'affaires de **258 millions d'euros (soit - 4,6 %) ;**
- les effets de change qui ont eu un impact négatif de **138 millions d'euros (- 2,4 %)** sur le chiffre d'affaires, avec une baisse généralisée des devises face à l'euro, notamment le dollar australien, le real brésilien et la livre sterling.

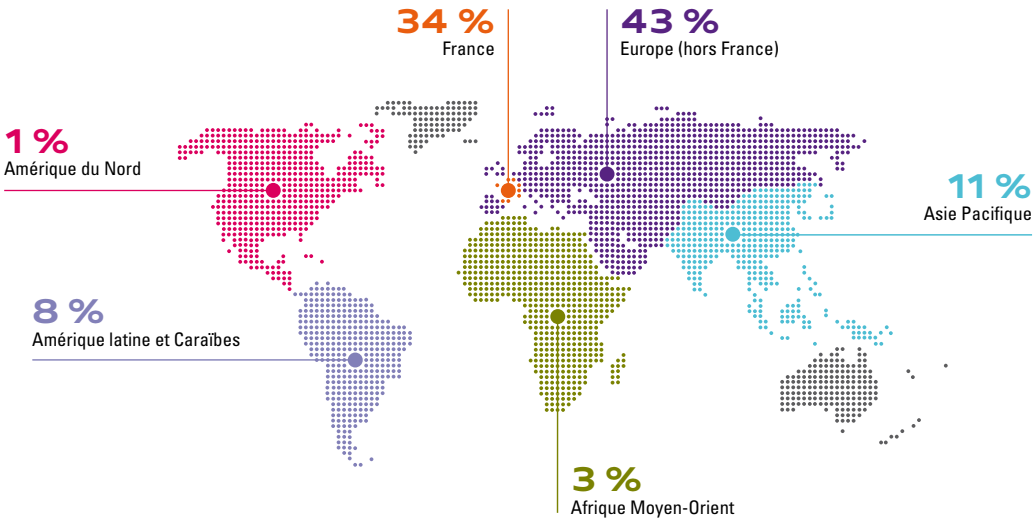
En données publiées, le chiffre d'affaires s'inscrit en baisse de - 2,0 %.

Chiffre d'affaires par métier

(en millions d'euros)	2012	2013	Variation	Variation comparable [1]
Haut et milieu de gamme	3 536	3 438	(2,7) %	+ 2,9 %
Économique	1 961	1 970	+ 0,4 %	+ 2,4 %
Hôtellerie	**5 497**	**5 408**	**(1,6) %**	**+ 2,7 %**
Autres activités	**152**	**128**	**(16,0) %**	**+ 2,7 %**
TOTAL GROUPE	**5 649**	**5 536**	**(2,0) %**	**+ 2,7 %**

(1) À périmètre et change constants.

Chiffre d'affaires par zone géographique au 31 décembre 2013

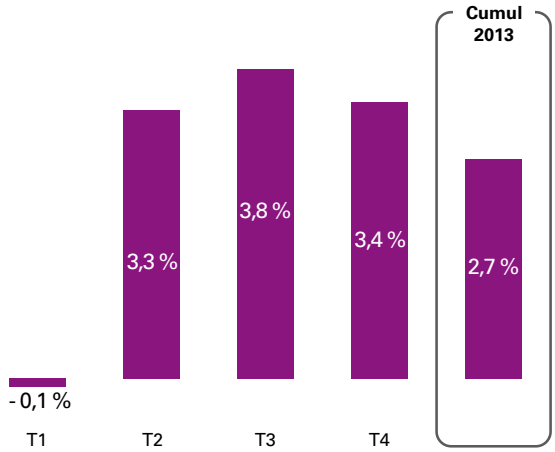


Hôtellerie

Le chiffre d'affaires annuel de l'Hôtellerie a progressé de + 2,7 % à périmètre et change constants et baissé de - 1,6 % en données publiées.

Le Groupe a bénéficié d'une activité très favorable dans tous ses marchés clés, notamment en Europe. Dans les marchés émergents, l'Amérique Latine et l'Afrique Moyen-Orient continuent d'être très bien orientés. La performance globale de la zone Asie-Pacifique est satisfaisante, malgré des niveaux d'activité en recul en Chine, ainsi qu'en Australie où le segment économique reste sous pression.

Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires 2013 de l'Hôtellerie à périmètre et change constants



Hôtellerie Haut et Milieu de gamme

Le chiffre d'affaires du 4e trimestre de l'Hôtellerie Haut et milieu de gamme s'inscrit en hausse de + 3,3 % en données comparables et en baisse de - 3,6 % en données publiées.

Grâce à un bon équilibre de l'activité capitales/provinces et une demande soutenue de la clientèle « loisirs » en fin d'année, le segment enregistre de solides performances sur tous ses marchés clés. Les niveaux de croissance du Royaume-Uni (+ 8,9 % à pcc [1]) et de l'Allemagne (+ 4,0 % à pcc [1]) sont particulièrement forts. La France affiche également une performance très satisfaisante, compte tenu de l'activité plus faible du mois d'octobre 2013 en termes de salons. La progression du segment est dynamisée par le Haut de gamme, avec la montée en puissance de la marque MGallery et les effets positifs de réouvertures d'hôtels emblématiques Pullman. Parallèlement, le chiffre d'affaires lié aux redevances de management et franchise progresse de 9,2 % au quatrième trimestre.

Hôtellerie Économique

Au 4e trimestre, le chiffre d'affaires de l'Hôtellerie Économique affiche une progression de + 4,1 % en données comparables et + 1,3 % en données publiées.

Tous les pays européens contribuent à la progression du chiffre d'affaires du segment, avec notamment une croissance à deux chiffres au Royaume-Uni et une situation en Europe du sud qui continue de s'améliorer (Espagne : + 5,4 % ; Italie : + 5,5 % en données comparables). La performance des hôtels économiques est par ailleurs stimulée par la gestion opportuniste et maîtrisée des canaux de distribution mise en place au second semestre 2013, qui a permis de doper les volumes et les prix. Parallèlement, le chiffre d'affaires lié aux redevances de management et franchise progresse de 13,2 % au quatrième trimestre.

(1) À périmètre et change constants.

RevPAR HT monde par segment en cumul à fin décembre 2013

	Propriétés & Locations									Propriétés & Locations et Managés
	Taux d'occupation			Prix moyen			RevPAR			
(en euros)	(en %)	(Var. en pts publié)	(Var. en pts PCC [1])		(Var. en % publié)	(Var. en % PCC [1])		(Var. en % publié)	(Var. en % PCC [1])	(Var. en % publié)
Haut et Milieu de gamme	67,5 %	+ 1,9	+ 1,6	98	(1,9) %	+ 0,1 %	66	+ 1,0 %	+ 2,5 %	+0,5 %
Économique	70,1 %	+ 0,8	+ 0,8	55	(1,3) %	+ 0,6 %	39	(0,1) %	+ 1,9 %	+0,5 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie Haut et Milieu de gamme : RevPAR HT par pays en cumul à fin décembre 2013

		Propriétés & Locations									Propriétés & Locations et Managés
		Taux d'occupation			Prix moyen			RevPAR			
(en monnaie locale)	Nombre de chambres	(en %)	(Var. en pts publié)	(Var. en pts PCC [1])		(Var. en % publié)	(Var. en % PCC [1])		(Var. en % publié)	(Var. en % PCC [1])	(Var. en % publié)
France	23 218	66,7 %	+ 2,2	+ 1,9	117	(2,2) %	(0,5) %	78	+ 1,2 %	+ 2,4 %	+ 2,2 %
Allemagne	16 441	69,5 %	+ 2,7	+ 1,3	92	+ 3,4 %	+ 1,3 %	64	+ 7,6 %	+ 3,3 %	+ 7,5 %
Pays-Bas	3 314	68,4 %	+ 0,5	+ 0,6	88	(0,9) %	(2,4) %	60	(0,2) %	(1,5) %	+ 1,2 %
Belgique	1 430	76,9 %	+ 3,4	+ 3,3	99	+ 1,2 %	+ 0,5 %	76	+ 5,9 %	+ 5,1 %	+ 2,7 %
Espagne	2 283	58,8 %	+ 1,1	+ 0,1	69	(3,7) %	(4,3) %	41	(2,0) %	(4,1) %	+ 2,3 %
Italie	3 309	62,0 %	+ 2,0	+ 0,9	90	(0,4) %	(0,7) %	56	+ 3,0 %	+ 0,8 %	+ 1,6 %
Royaume-Uni	5 850	80,8 %	+ 2,4	+ 2,8	86	+ 3,3 %	+ 2,1 %	70	+ 6,4 %	+ 5,9 %	+ 6,6 %

(1) À périmètre et change constants.

Hôtellerie Économique : RevPAR HT par pays en cumul à fin décembre 2013

		Propriétés & Locations									Propriétés & Locations et Managés
		Taux d'occupation			Prix moyen			RevPAR			
(en monnaie locale)	Nombre de chambres	(en %)	(Var. en pts publié)	(Var. en pts PCC [1])		(Var. en % publié)	(Var. en % PCC [1])		(Var. en % publié)	(Var. en % PCC [1])	(Var. en % publié)
France	35 787	70,2 %	+ 0,5	+ 0,1	55	+ 0,5 %	+ 0,1 %	39	+ 1,2 %	+ 0,3 %	+ 1,8 %
Allemagne	15 708	70,3 %	(0,2)	- 0,0	58	+ 1,7 %	+ 1,9 %	41	+ 1,4 %	+ 1,9 %	+ 1,7 %
Pays-Bas	2 382	76,3 %	+ 3,5	+ 3,6	71	(2,8) %	(2,4) %	54	+ 1,9 %	+ 2,3 %	+ 1,9 %
Belgique	2 821	77,8 %	+ 2,3	+ 2,3	64	+ 1,3 %	+ 0,9 %	50	+ 4,3 %	+ 4,0 %	+ 5,3 %
Espagne	4 973	54,8 %	+ 3,1	+ 2,5	46	(5,0) %	(6,2) %	25	+ 0,6 %	(1,8) %	+ 0,8 %
Italie	1 740	69,6 %	+ 2,0	+ 2,0	55	(0,6) %	(0,6) %	38	+ 2,4 %	+ 2,4 %	+ 0,0 %
Royaume-Uni	10 219	80,2 %	+ 2,6	+ 2,4	51	+ 6,3 %	+ 3,2 %	41	+ 9,8 %	+ 6,4 %	+ 8,8 %

(1) À périmètre et change constants.

Autres activités

Le chiffre d'affaires annuel des Autres activités progresse de + 2,7 % en données comparables et diminue de - 16,0 % en données publiées. Cette diminution est principalement liée à la cession d'Orbis Transport (Pologne).

Résultat brut d'exploitation

Le **résultat brut d'exploitation** comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts) et constitue un agrégat clé de mesure de la gestion.

Le résultat brut d'exploitation de l'ensemble du Groupe atteint 1 759 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une hausse de + 2,6 % en données comparables par rapport à 2012.

Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 47 millions d'euros ;
- développement (filiales uniquement) : + 36 millions d'euros ;
- impact de change : - 43 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : - 69 millions d'euros.

Résultat brut d'exploitation par métier

(en millions d'euros)	2012	2013	Variation 2013-2012	Var. PCC [1] 2013-2012
Hôtellerie	**1 774**	**1 716**	**(3,3) %**	**+ 1,1 %**
Haut et Milieu de gamme	1 017	964	(5,2) %	+ 1,0 %
Économique	757	752	(0,7) %	+ 1,3 %
Autres activités	**14**	**43**	**+ 207,1 %**	**+ 184,9 %**
TOTAL	**1 788**	**1 759**	**(1,6)%**	**+ 2,6 %**

(1) À périmètre et change constants.

En 2013, le résultat brut d'exploitation représente 31,8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

La marge brute d'exploitation de **l'Hôtellerie Haut et Milieu de gamme** diminue légèrement à 28,0 % (- 0,8 point en données publiées et - 0,6 point en données comparables). Le **Résultat Brut d'Exploitation** progresse de 1,0 % à pcc, à 964 millions d'euros. Cette performance est liée au net rebond de l'activité enregistré au second semestre, avec une progression de 4,7 % en données comparables (- 3,2 % au 1er semestre).

La marge brute d'exploitation de **l'Hôtellerie Économique** enregistre un niveau record, à 38,2 %, en légère diminution de 0,3 point en données publiées, et 0,4 point à périmètre et change constants. Le **Résultat Brut d'Exploitation** atteint 752 millions d'euros, avec là encore un retournement clair au second semestre (+ 3,7 % à pcc *vs.* - 1,4 % au 1er semestre), lié à l'amélioration de l'activité notamment dans les provinces européennes, aux effets positifs de la nouvelle architecture des marques ibis, à la gestion opportuniste et maîtrisée des canaux de distribution, qui a permis de doper les volumes et les prix, et à la mise en œuvre du plan d'économies.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 536 millions d'euros à la fin de l'année 2013 contre 526 millions d'euros l'année précédente, soit une augmentation de + 5,3 % en données comparables. Le résultat d'exploitation se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2013	Variation 2013-2012	Var. PCC [1] 2013-2012
Résultat brut d'exploitation	1 788	1 759	- 1,7 %	+ 2,6 %
Loyers	(938)	(894)	- 4,7 %	- 1,4 %
Amortissements et provisions	(324)	(329)	+ 1,5 %	- 1,9 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**526**	**536**	**+ 1,9 %**	**+ 5,3 %**

(1) À périmètre et change constants.

Les **amortissements et dépréciations** sont en augmentation de 1,5 % en données publiées du fait des acquisitions de Mirvac et Posadas réalisées en 2012, du déploiement du programme ibis méga-marque et des investissements engagés dans la distribution en 2013.

La **charge de loyers** est en diminution de 4,7 % en données publiées (- 1,4 % en données comparables), essentiellement liée aux restructurations des locations.

Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Le résultat avant impôt et éléments non récurrents, qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, représente le résultat des opérations après financement des différentes activités du Groupe avant impôt.

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents** atteint 446 millions d'euros en 2013, contre 468 millions d'euros en 2012, en progression de + 5,9 % en données comparables. Ceci est lié à la dégradation du résultat financier (- 92 millions d'euros au 31 décembre 2013, à comparer à - 75 millions d'euros au 31 décembre 2012) en raison de dotations aux provisions financières pour 8 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2012	2013	Variation 2013-2012	Var. PCC [1] 2013-2012
Résultat d'exploitation	526	536	+ 1,9 %	+ 5,3 %
Résultat financier	(75)	(92)	+ 22,7 %	- 3,8 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	17	2	- 88,2 %	+ 15,0 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**468**	**446**	**- 4,6 %**	**+ 5,9 %**

(1) À périmètre et change constants.

Le **résultat financier** s'élève à - 92 millions d'euros, contre - 75 millions d'euros en 2012. Les coûts de détention des actifs du Groupe (loyers + amortissements et provisions + résultat financier) s'élèvent à - 1 315 millions d'euros contre - 1 337 millions d'euros en 2012. Ils représentent 23,8 % du chiffre d'affaires en 2013, contre 23,7 % en 2012.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** ressort à 2 millions d'euros contre 17 millions d'euros en 2012. En 2013, le résultat net des sociétés mises en équivalence a été impacté positivement par le résultat de Sofitel aux États-Unis suite à la cession du Sofitel Minneapolis pour 6 millions d'euros.

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2012	2013
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	**468**	**446**
Charges de restructuration	(40)	(133)
Dépréciations d'actifs	(119)	(89)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	11	68
Résultat de la gestion des autres actifs	(81)	(33)
Résultat opérationnel avant impôt	**239**	**259**
Impôts	(143)	(121)
Résultat net des activités non conservées	(679)	1
Résultat net de l'ensemble consolidé	**(584)**	**139**
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**(599)**	**126**
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION (en euros)	**(2,64)**	**0,55**
Résultat net, part des intérêts minoritaires	**15**	**13**

Le résultat net hors impact des activités non conservées atteint 125 millions d'euros.

Le **résultat net** 2013 ressort à 126 millions d'euros contre une perte de - 599 millions d'euros en 2012 induite, pour 679 millions d'euros, par la cession de Motel 6.

Les **charges de restructuration** s'élèvent à - 133 millions d'euros en 2012 contre - 40 millions d'euros en 2012. Sur la période 2012-2013, elles comprennent principalement des coûts liés à des réorganisations au sein du Groupe.

Les **dépréciations d'actifs** s'établissent à - 89 millions d'euros en 2012 contre - 119 millions d'euros en 2012. Elles correspondent essentiellement à des dépréciations d'actifs corporels pour - 81 millions d'euros, dont - 1 million d'euros sur immobilisations corporelles destinées à être cédées.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers. Il s'établit à 68 millions d'euros en 2013, contre 11 millions d'euros en 2012. Ce montant prend notamment en compte une plus-value de 56 millions d'euros réalisée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Sofitel Paris Le Faubourg (cf. note 2.A.2.2), page 204.

Le **résultat de la gestion des autres actifs,** négatif à hauteur de - 33 millions d'euros, comprend principalement une charge de - 15 millions d'euros relative au coût du projet ibis méga-marque, projet de refonte de l'ensemble des marques économiques sous la marque ombrelle ibis (cf. note 2.B.5, page 209).

La **charge d'impôts** (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées) s'élève à - 121 millions d'euros en 2013 contre - 143 millions en 2012. Le taux d'impôt courant du Groupe, en pourcentage du résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant, est de 29,9 %, contre 28,5 % en 2012.

Après intérêts minoritaires pour un montant de + 13 millions d'euros, le **résultat net, part du Groupe,** s'établit à + 126 millions d'euros contre - 599 millions d'euros en 2012. Pour rappel, le résultat net de 2012 incluait la moins-value non cash liée à la cession de Motel 6/ Studio 6 de - 679 millions d'euros.

En conséquence, **le résultat net, part du Groupe par action,** sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'année 2013, soit 227 613 320, s'établit à + 0,55 euro contre - 2,64 euros un an plus tôt.

Dividende et *Payout ratio*

	2012	2013	Variation 2013-2012
Résultat courant après impôt [1] (en millions d'euros)	**345**	**362**	**+ 4,9 %**
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	227	228	+ 0,4 %
Résultat courant après impôt par action (en euros)	1,52	1,59	+ 4,6 %
Dividende ordinaire par action (en euro)	**0,76**	**0,80** [2]	**+ 5,3 %**
Dividende ordinaire (en millions d'euros)	**173**	**182**	**+ 5,3 %**
Payout ratio [3]	50 %	50 %	-

(1) Résultat courant après impôt = résultat avant impôt et éléments non récurrents – impôt courant – minoritaires.
(2) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2014.
(3) Le payout ratio est calculé sur le résultat courant après impôt.

Le dividende par action, proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2014 s'élève à 0,80 euro, contre 0,76 euro l'année précédente.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2012	2013
MBA d'exploitation courante	694	713
Investissements de maintenance et rénovation	(299)	(265)
Investissements de développement	(245)	(200)
***Free cash flow* récurrent**	**150**	**248**
Acquisitions	(410)	5
Sofitel Los Angeles	(21)	-
ibis Megabrand	(38)	(12)
Produits de cessions d'actifs hôteliers	352	331
Produits de cessions d'autres actifs	19	3
Dividendes	(269)	(189)
Augmentation de capital net	3	12
Variation du besoin en fonds de roulement courant	(158)	133
Variation du besoin en fonds de roulement non courant	-	(185)
Variation de pourcentage d'intérêt dans les filiales (rachat des minoritaires italiens et Orbis)	(6)	-
Autres	(59)	(157)
Cash Flow des activités non conservées	242	2
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT NET	**(195)**	**191**

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 713 millions d'euros contre 694 millions d'euros au 31 décembre 2012. Les **investissements de développement récurrents** s'établissent à 200 millions d'euros en 2013, les **investissements de maintenance** dans l'hôtellerie s'élèvent à 265 millions d'euros, incluant un impact de 27 millions d'euros liés au projet ibis méga-marque.

En 2013, le *cash flow* du Groupe a été positivement impacté par les cessions d'actifs hôteliers pour 331 millions d'euros. Par ailleurs, la bonne gestion du **Besoin en Fonds de Roulement (+ 133 millions d'euros),** et l'impact positif au second semestre du **plan d'économies de coûts** ont eu un impact favorable sur la **variation de dette nette du Groupe, de 190 millions d'euros,** qui ramène **l'endettement net à 231 millions d'euros** au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013, Accor dispose de **1,5 milliard de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées.** Le Groupe a par ailleurs optimisé le coût de sa dette, avec l'émission réussie d'un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à maturité 6 ans, à un taux de 2,5 %. Ces 600 millions d'euros ont facilité le remboursement de 700 millions d'euros de dette obligataire et autres emprunts en 2013, à un taux moyen de 6,14 %, permettant une diminution significative du coût de la dette, à 4,28 %.

Ratios financiers

De manière générale, les principaux ratios financiers se sont améliorés en 2013 et reflètent ainsi la transformation du Groupe.

Dette nette sur fonds propres

L'endettement net du Groupe s'établit à 231 millions d'euros par rapport à 421 millions d'euros à fin 2012. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 8,4 % au 31 décembre 2013, contre 14,1 % un an plus tôt.

Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée

Le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante retraitée/dette nette retraitée est calculé en application des ratios utilisés par les principales agences de notation, la dette nette étant retraitée de l'actualisation à 7 % [1] des flux futurs des loyers fixes.

Au 31 décembre 2013, ce ratio s'établit à 31,3 % contre 28,5 % pour l'exercice précédent.

Une analyse est effectuée dans les comptes consolidés.

Rentabilité des capitaux engagés

La rentabilité des capitaux engagés (ROCE), mesurée par l'excédent d'exploitation des activités (EBITDA) rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, s'établit à 14,0 % en 2013 contre 14,0 % en 2012 (voir l'analyse dans les comptes consolidés). Le ROCE des segments Haut et Milieu de gamme et Économique sont en repli à 11,0 % et 18,7 % du fait des acquisitions de Mirvac et Posadas en 2012, et des investissements engagés dans le cadre du programme ibis, notamment le déploiement de la méga-marque ibis et les rénovations d'hôtels.

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

$$\left(\text{ROCE après impôt} - \text{Coût moyen pondéré du capital}\right) \times \text{Capitaux employés}$$

Avec un ROCE après impôt de 11,4 % et un coût moyen pondéré du capital de 8,8 % en 2013, appliqué à 6,35 milliards d'euros de capitaux employés, Accor crée de la valeur (*Economic Value Added*, EVA) pour 165 millions d'euros en 2013, contre 164 millions d'euros en 2012.

P&L Performance

Depuis 2010, l'évolution de son modèle économique vers de la franchise et du management a amené le groupe Accor à déployer un nouvel outil de reporting ayant pour but d'analyser la performance de son métier de gestionnaire de réseaux et d'exploitant hôtelier.

Cet outil, appelé P&L Performance, est basé sur les activités induites par son métier de gestionnaire de réseaux et d'exploitant hôtelier qui sont :

- l'activité de franchiseur qui consiste pour Accor à faire bénéficier à l'ensemble de ses hôtels, qu'ils soient filiales, managés ou franchisés, de ses marques et de sa notoriété en contrepartie de redevances de marque ;
- l'activité de manageur par l'intermédiaire de laquelle Accor transmet à ses hôtels filiales ou managés, son savoir-faire et son expérience opérationnelle en exploitation hôtelière en contrepartie de redevances de management ;
- l'activité de « vente et de marketing » qui consiste pour Accor à faire bénéficier à l'ensemble de ses hôtels qu'ils soient filiales, managés ou franchisés, de ses services en termes de systèmes de distribution, de programme de fidélité, de force commerciale et d'opérations de marketing en contrepartie de redevances de *Sales & Marketing* ;
- l'activité d'exploitant hôtelier des hôtels détenus en pleine propriété ou sous contrat de location. L'ensemble du chiffre d'affaires et du résultat généré par ces hôtels appartient à Accor ;
- les Autres activités non allouées qui incluent notamment les Directions *corporate* du Groupe.

Dans le cadre de cet outil de reporting, le Groupe analyse les indicateurs suivants :

- le volume d'activité ;
- le chiffre d'affaires ;
- le résultat brut d'exploitation ;
- le résultat d'exploitation.

Pour certains de ces indicateurs, des objectifs de marge, de taux de transformation et de résultat ont été mis en place.

(1) Taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's.

Le volume d'activité de l'hôtellerie correspond à la somme :

- du chiffre d'affaires total réalisé par les hôtels détenus en propriété et en location ;
- du chiffre d'affaires total réalisé par les hôtels managés ; et
- du chiffre d'affaires hébergement réalisé par les hôtels franchisés.

Une partie de ce chiffre d'affaires n'étant pas attribuable à Accor, cet indicateur ne peut faire l'objet d'une réconciliation avec les indicateurs présentés dans le cadre de ses comptes consolidés annuels.

Le volume d'activité permet de mesurer la croissance du réseau Accor et fait par conséquent l'objet d'une attention particulière par la Direction.

Le P&L Performance de l'exercice 2013 est le suivant :

	Manager & franchiseur [1]		*Sales & Marketing Funds* [1]		Propriétés & Location		Non alloués, plateforme & intercos		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Volume d'activité	11 095	11 423	N/A	N/A	4 943	4 761	152	127	11 247	11 550
Dont Chiffre d'affaires	665	670	339	339	4 943	4 761	(298)	(295)	5 649	5 535
RBE *Marge contributive*	350 *52,6 %*	358 *53,4 %*	1 *0,4 %*	9 *2,4 %*	1 437 *29,1 %*	1 374 *28,9 %*	0 *N/A*	18 *N/A*	1 788 *31,7 %*	1 759 *31,8 %*
REX *Marge sur Rex*	350 *52,6 %*	341 *50,9 %*	1 *0,4 %*	(3) *(0,7) %*	229 *4,6 %*	219 *4,6 %*	(54) *N/A*	(21) *N/A*	526 *9,3 %*	536 *9,7 %*

(1) Incluant les redevances des hôtels en propriété et location.

4.2. RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2013

RAPPEL DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

La société Accor est propriétaire des marques Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, ibis Style, ibis, ibis *budget*, HotelF1. À ce titre, elle perçoit des redevances de marque. En France, elle possède des fonds de commerce hôteliers et détient la plupart des contrats de gestion et de franchise hôteliers.

Accor fournit aux sociétés rattachées au Groupe des prestations en matière de management hôtelier, de mise à disposition de personnel, d'achats, de gestion et de trésorerie, d'informatique, de publicité et de conseils divers. Ces prestations sont facturées soit par un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat des établissements hôteliers, soit par un forfait, soit à la prestation. Les facturations sont réalisées aux conditions habituelles de marché.

En tant que société holding du Groupe, Accor gère un important portefeuille de titres, encaisse des dividendes de ses filiales et assure le développement du Groupe.

Au 31 décembre 2013, les établissements hôteliers donnés par Accor SA en location-gérance à ses filiales en France se composent de trois Sofitel, 42 Novotel, quatre Mercure, 12 Suite Novotel, un ibis Style, deux ibis et un ibis *budget*.

Les résultats en 2013

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 807,3 millions d'euros à fin décembre 2013 contre 753,3 millions d'euros à fin décembre 2012 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 7,2 %, soit 54,0 millions d'euros, s'explique par le renforcement de ses activités de management hôtelier pour 38,0 millions d'euros et par l'augmentation des redevances de distribution pour 25,0 millions d'euros, compensant ainsi la diminution des produits de locations immobilières et des commissions de cautions résultant pour 9,0 millions d'euros de la politique de cession d'actifs immobiliers engagée par le Groupe.

Le chiffre d'affaires inclut les redevances de l'activité hôtelière de Accor, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services.

Répartition du chiffre d'affaires de Accor SA

(en millions d'euros)	2012	2013	Répartition en %
Redevances à des filiales	336	359	44 %
Prestations de services [1]	229	250	31 %
Locations et locations gérance	80	74	9 %
Redevances à des sociétés non liées	95	115	14 %
Commissions sur cautions	12	10	1 %
TOTAL	**753**	**807**	**100 %**

(1) Services prestés par Accor SA : Services Corporate, Achats, Assistance technique, Honoraires comptabilité et système de back office.

Les **autres produits et reprises d'amortissement, provisions et transferts de charges** atteignent 55,2 millions d'euros en décembre 2013 contre 28,2 millions d'euros à fin décembre 2012.

Cette augmentation de 27,0 millions d'euros s'explique notamment par des reprises de provisions pour retraite pour 15,6 millions d'euros, et par l'activation de charges relatives aux projets développés pour la distribution du Groupe et la digitalisation de l'accueil dans les hôtels pour 9,0 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 852,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 734,5 millions d'euros à fin décembre 2012. Cette hausse de 118,1 millions d'euros s'explique principalement par les coûts de structures de la zone Europe pour un montant de 25,7 millions d'euros, des coûts complémentaires sur la Distribution pour 29,4 millions d'euros, des coûts de restructurations (y compris des plans de départs volontaires) pour 70,2 millions d'euros, par des honoraires de conseil en stratégie engagés pour la réorganisation du Groupe pour 11,7 millions d'euros et par une économie sur les projets stratégiques conduits en 2012 de 25,2 millions d'euros. Par ailleurs, une économie sur la dotation aux provisions de retraite a été constatée pour un montant total de 11,2 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2013 se traduit par un bénéfice de 9,9 millions d'euros contre 46,9 millions d'euros à fin décembre 2012, soit une diminution de 37,0 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2013 affiche un profit de 46,4 millions d'euros contre une perte de 639,6 millions d'euros en décembre 2012, soit une amélioration de 686,0 millions d'euros, la perte de 2012 était principalement liée à l'opération de cession du pôle d'hôtellerie économique aux États-Unis.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières,** principalement pour dépréciation des filiales, a représenté un produit net de 14,8 millions d'euros, contre une charge nette de 719,4 millions

d'euros liée aux provisions sur titres US l'année précédente. À fin décembre 2013, les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Accor Partecipazioni Italia pour 14,3 millions d'euros et Accor Hospitality Argentina pour 7,7 millions d'euros. Les reprises les plus significatives concernent les titres des sociétés Accor Hospitality Germany pour 19,5 millions d'euros, Risma pour 13,8 millions d'euros, S H De Montparnasse pour 11,7 millions et de Accor Afrique pour 10,8 millions d'euros.

Le montant des **produits de participation** à fin décembre 2013 s'élève à 153,5 millions d'euros contre 216,8 millions d'euros à fin décembre 2012. Les principales participations ayant versé un dividende sont CIWLT pour 24,3 millions d'euros (contre 36,4 millions d'euros en 2012) et Accor UK pour 32,1 millions d'euros (contre 31,1 millions d'euros en 2012).

Le **résultat courant avant impôt** présente un profit de 56,3 millions d'euros contre une perte de 592,6 millions d'euros à fin décembre 2012 en rapport avec la cession du pôle d'hôtellerie économique aux États-Unis.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un bénéfice de 24,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre une perte de 23,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Il est principalement composé de la plus-value constatée sur la cession des titres de participation de la société WBA Saint-Honoré pour 17,6 millions d'euros, un complément de prix de 4,1 millions d'euros relatif à la cession en 2010, de la filiale Accor Hôtels Sweden, d'une plus-value de 12,5 millions d'euros sur la cession d'hôtels et d'une provision pour risque fiscal de 11,0 millions d'euros. En 2012, le résultat exceptionnel était constitué essentiellement de la plus-value constatée sur la cession de titres de participation de la société Formula 1 en Afrique du Sud pour 17,5 millions d'euros, de subventions accordées aux hôtels afin de couvrir les dépenses relatives au changement des enseignes ibis pour 13,3 millions d'euros, mais aussi d'une provision pour risque fiscal de 7,5 millions d'euros et d'une provision pour dépréciation des marques Caesar Park, Caesar Business et all seasons pour 15,4 millions d'euros.

L'**impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 25,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 et d'une charge d'impôt de 5,2 millions d'euros représentant la contribution de 3 % sur les bénéfices distribués, contre un boni 33,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le **périmètre des sociétés** comprises dans le calcul de l'impôt sur les sociétés de Accor est, au 31 décembre 2013, de 73 sociétés (au 31 décembre 2012 : 78 sociétés).

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2013 affiche un bénéfice de 101,3 millions d'euros contre une perte de 584,4 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le montant des **provisions pour risques et charges** à payer **non déductibles** fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2013, est de 137,8 millions d'euros. Il était de 116,6 millions d'euros à fin décembre 2012.

En 2013, Accor a distribué aux actionnaires un **dividende ordinaire** de 0,76 euro par action pour un montant de 172,9 millions d'euros. Au cours de l'exercice précédent, le dividende était composé d'un **dividende ordinaire** de 0,65 euro et d'un **dividende exceptionnel** de 0,50 euro par action pour un total de 261,3 millions d'euros.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » page 97 du Document de référence.

Information sur les délais de paiement

Échéancier des dettes Fournisseurs de Accor SA

(en millions d'euros)	Factures à recevoir	< 30 jours	de 30 à 60 jours	> à 60 jours
Dettes Fournisseurs	-	18,4	14,7	-
Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	145,5	-	-	-
TOTAL	**145,5**	**18,4**	**14,7**	**-**

L'activité de la Société en 2013

Accor a absorbé ses filiales **SIET** et **SISHE** par Transmission Universelle de Patrimoine, augmentant ainsi sa participation de 1,88 % dans la société **RISMA** au Maroc et de 99,94 % dans la société **Tamaris Anonim Sirketi** en Turquie. Elle détient aussi 100 % de la société **Tamaris Hotelopoulos** en Grèce.

Accor a souscrit aux augmentations de capital de sa filiale **Accor Participazioni Italia** pour 29,1 millions d'euros.

Accor a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale **Sogecol** en Colombie pour 2,3 millions d'euros.

Accor a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale **AHS Ab** en Suède pour 0,4 million d'euros.

Accor a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale **La Thermale de France** pour 21,5 millions d'euros.

Accor a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale **Sofitel Luxury Hôtels France** pour 11,5 millions d'euros.

Accor a souscrit à l'augmentation de capital de sa filiale **Société d'Information et de Services** pour 2,5 millions d'euros.

Accor a acquis 25 % de sa filiale **SCI Des Hôtels de Tours et Orly** pour 4,0 millions d'euros.

Accor a cédé la totalité de sa participation dans la société **WBA Saint-Honoré** pour 46,4 millions d'euros, générant ainsi une plus-value de 17,6 millions d'euros.

Accor a cédé sa participation dans la société **Accor Gestion Hôtelière** à sa filiale **Accor Suisse** pour 3,9 millions d'euros, générant ainsi une plus-value de 1,5 million d'euros.

Accor a reçu 9,7 millions d'euros d'ajustement de prix sur les acquisitions, en 2012, des titres du groupe **Posadas.**

À la suite de réductions de capital, Accor a reçu de ses filiales **IBL** 345,2 millions d'euros et **Accor Hospitality Germany** 40,0 millions d'euros.

La liquidation de ses filiales **SCI Urfo, SCI Prestige Strasbourg, SCI La Lande Amaury, SCP Pontlieue, SMHE, SNC Rue de l'Université et Grupo Accor Espana** a généré une moins-value globale de 4,7 millions d'euros compensée par des reprises de provisions pour 7,1 millions d'euros.

Le complément de prix sur la cession en 2010 de la filiale **Accor Sweden** a généré une plus-value de 4,1 millions d'euros dont 2,1 millions d'euros devraient être versés à l'échéance du 31 mars 2014.

Opérations hôtelières

La cession du fonds de commerce de l'hôtel **Novotel Amiens Boves** a dégagé une plus-value de 1,6 million d'euros.

La cession du fonds de commerce et des murs du **Novotel Tours sud** a dégagé une plus-value de 6,1 millions d'euros.

La cession du fonds de commerce **ibis Tours sud** a dégagé une plus-value de 1,2 million d'euros.

La cession des fonds de commerce et des agencements des **Novotel Marseille Aéroport** et **Bordeaux Le Lac** ainsi que du **Suite Novotel Roissy PN2** a dégagé une plus-value de 2,9 millions d'euros.

Opérations sur actions Accor

En juin 2013, Accor a versé un dividende au titre de l'exercice 2012 (0,76 euro par action) en numéraire pour 172,9 millions d'euros.

Par ailleurs, les capitaux propres ont été augmentés par création de 775 130 actions dont 202 988 actions gratuites et 572 142 actions au titre de stock-options.

L'ensemble de ces opérations a augmenté le capital social de 2,3 millions d'euros et réduit la prime d'émission de 48,5 millions d'euros.

Depuis le 27 mai 2013, la société Accor a confié à la Banque Rothschild l'animation de son titre sur le marché Nyse Euronext Paris dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers. Les moyens affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité consistent en une somme de 30 millions d'euros. La rémunération perçue par la banque s'élève à 260 000 euros.

Au cours de la période, pour le compte de la société Accor, la Banque Rothschild a acheté 8 885 910 actions au cours moyen de 30,503 euros et a vendu 8 885 910 actions au cours moyen de 30,513 euros. Ces opérations sont sans impact significatif sur le résultat.

Au 31 décembre 2013, Accor SA ne détient pas d'actions propres.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de référence page 322.

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 324.

Opérations de financement et de placement

Accor a émis en 2013 un emprunt obligataire sur six ans de 600 millions d'euros au taux de 2,5 %. Accor dispose en outre d'un emprunt obligataire émis en 2012 sur cinq ans de 700 millions d'euros au taux de 2,875 %, de deux emprunts obligataires mis en place en 2009 totalisant pour 652 millions d'euros sur cinq et huit ans.

Par ailleurs, Accor dispose depuis 2011 d'une ligne de crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros sur cinq ans, de fonds placés en dépôts à terme pour 1 190,1 millions d'euros et de disponibilités pour 445,9 millions.

Relation mère-filiales

Accor détient 130 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeur nette sont détaillées ci-dessous :

- **Accor Hotels Belgium** (participation nette de 1 002,3 millions d'euros) : société belge qui exploite les hôtels en Belgique et détient des participations notamment dans **Accor Asia** (100 %), dans la société **AAPC,** Société mère des activités hôtelières en **Australie** (81,9 %), dans **AHS** société hôtelière portugaise (50,0 %), **Accor Hoteles Espana** (83,1 %), **Groen Brugge Hotel** (99,99 %), **Accor Hotels Luxembourg** (100 %).

  Le résultat net en 2013 présente un bénéfice de 8,9 millions d'euros contre 11,5 millions d'euros en 2012.
- **Accor Hospitality Germany** (participation nette de 478,4 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. **Accor Hospitality Germany** est une société allemande qui exploite 335 hôtels en Allemagne.

  En 2013, son résultat net affiche un bénéfice de 39,6 millions d'euros contre 10,2 millions d'euros en 2012.
- **CIWLT** (participation nette de 381,6 millions d'euros) : Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme est une société belge qui exploite les services à bord des trains en Europe par le biais de sa filiale **Treno** (100 %) et détient des participations dans les sociétés hôtelières **SFPTH** (100 %) en France et dans les sociétés **Macor** (30,5 %) et **Accor Hôtels SAE** (99,99 %) en Égypte.

  Le résultat net en 2013 présente un bénéfice de 7,5 millions d'euros contre un bénéfice de 11,5 millions d'euros en 2012.
- **Société des Hôtels Novotel et Mercure** (269,3 millions d'euros) : société exploitant les hôtels Novotel et Mercure en France détenue à 82,9 %.

  En 2013, son résultat net affiche un bénéfice de 20,8 millions d'euros contre 24,2 millions d'euros en 2012.
- **IBL** (participation nette de 54,9 millions d'euros) : **IBL** détient 37,9 % de **Accor Lodging North America,** société holding des activités hôtelières aux États-Unis. Elle n'a pas d'autre activité. Son résultat varie principalement en fonction des produits financiers qu'elle encaisse auprès de Accor à qui elle prête en compte courant, et des dividendes éventuels de sa filiale.

  En 2013, son résultat net est un bénéfice de 2,7 millions d'euros contre une perte de 222,6 millions d'euros en 2012, cette dernière incluait pour rappel une dotation aux provisions sur les titres ALNA d'un montant de 226,0 millions d'euros. En 2013, IBL n'a versé aucun dividende à Accor.
- **Accor Lodging North America** (participation nette de 37,1 millions d'euros) : société holding des activités hôtelières aux États-Unis.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations de Accor SA page 310.

4.3. CONTRATS IMPORTANTS

Au cours de l'exercice 2013, les contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, correspondent à des contrats signés dans le cadre d'opérations de cessions, de croissance externe ou organique et d'opérations immobilières et sont décrits dans les comptes consolidés en note 2 paragraphes A à B et en note 40, pages 202 et 274.

4.4. FAITS MARQUANTS DU DÉBUT D'ANNÉE 2014

Les faits marquants exposés ci-dessous sont survenus depuis la clôture de l'exercice 2013.

Nomination du Directeur général adjoint en charge du marketing, du digital, de la distribution et des systèmes d'information, et évolution du Comité exécutif

Vivek Badrinath est nommé Directeur général adjoint, en charge du marketing, du digital, de la distribution et des systèmes d'information à compter du 1er mars 2014. À ce titre, il est membre du Comité exécutif du Groupe et a pour objectif de redéfinir la stratégie digitale de Accor, notamment en matière de distribution, essentielle au développement des marques du Groupe.

Ainsi, sous la direction de **Sébastien Bazin,** le Comité exécutif de Accor est désormais composé de :

- **Sven Boinet**, Directeur général délégué, en charge de la Transformation du Groupe, des Ressources humaines et du juridique ;
- **Vivek Badrinath,** Directeur général adjoint, en charge du Marketing, du Digital, de la Distribution et des Systèmes d'information ;
- **Christophe Alaux,** Directeur général HotelServices France ;
- **Roland de Bonadona,** Directeur général HotelServices Amériques ;
- **Jean-Jacques Dessors,** Directeur général HotelServices Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique ;
- **Michael Issenberg,** Directeur général HotelServices Asie-Pacifique ;
- **Sophie Stabile,** Directrice générale Finances ;
- **Peter Verhoeven,** Directeur général HotelServices Europe du Nord, Centrale et de l'Est.

Cession de participation dans Reef Casino en Australie pour une valeur de 55,5 millions d'euros

Dans le cadre de sa stratégie de gestion d'actifs, Accor annonce la cession de sa participation dans le Casino Reef en Australie, lequel compte un hôtel de 128 chambres et un casino équipé de plus de 500 machines de jeux. Cette participation inclut 29 % de Reef Casino Trust (RCT), une société cotée, ainsi que 50 % de deux entités liées à RCT : Casinos Austria Cairns et Reef Corporate Service. Le montant total de l'opération pour Accor atteint 55,5 millions d'euros. Cette opération est soumise à l'apport de 90 % à l'offre d'achat de RCT, et aux autorisations administratives.

Lancement d'une émission obligataire

Le 31 janvier 2014, le Groupe a profité des bonnes conditions du marché du crédit, dans un contexte de taux d'intérêt bas, pour procéder au placement avec succès d'une émission obligataire à 7 ans, d'un montant de 750 millions d'euros, et assortie d'un coupon de 2,625 %.

Le 4 février 2014, le Groupe a remboursé l'obligation à 5 ans, d'un montant de 402,3 millions d'euros, et assortie d'un coupon de 7,5 %.

Une nouvelle manière de piloter notre business modèle

Accor a annoncé que la communication de ses agrégats financiers sera dorénavant opérée en ligne avec son nouveau modèle économique.

Le pôle HotelServices a pour objectif d'accroître son volume d'affaires et de générer le *cash flow* nécessaire à son développement. Il vise une marge sur EBIT des activités de management et de franchise supérieure à 50 %, et un *Sales & Marketing Fund* à l'équilibre. Le pôle HotelInvest doit améliorer ses performances grâce à la rotation de ses actifs, notamment en restructurant les contrats de location peu rentables et en accentuant le poids des hôtels en propriété dans la contribution à ses résultats. Il vise un NOI (*Net Operating Income* : EBITDA – Capex de maintenance) à 75 % par les hôtels en propriété.

Ces pôles gèrent à présent leurs priorités stratégiques et opérationnelles distinctement, même s'ils restent complémentaires du fait de leurs relations partenariales.

5 États FINANCIERS

5.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 178

5.2. COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES 179

5.2.1. Comptes de résultats consolidés 179
5.2.2. États du résultat net et des autres éléments du résultat global 180
5.2.3. États de la situation financière 180
5.2.4. Tableaux de flux de trésorerie 182
5.2.5. Variations des capitaux propres consolidés 183
5.2.6. Principaux ratios de gestion 185
5.2.7. Retour sur capitaux employés (ROCE) par métier 186
5.2.8. Notes annexes aux comptes consolidés 188

5.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 280

5.4. COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES 282

5.4.1. Bilan au 31 décembre 2013 282
5.4.2. Compte de résultat au 31 décembre 2013 284
5.4.3. Notes annexes aux comptes annuels 286
5.4.4. Résultats des cinq derniers exercices clos 316

5.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Accor, 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 :

- Les notes 1.E.4 et 1.E.6 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives, d'une part, au traitement des contrats de location et des opérations de cession-bail et, d'autre part, à la détermination de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles, incorporelles et des écarts d'acquisition. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes 6 et 13 de l'annexe, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.
- Les notes 2.E, 12 et 33 de l'annexe présentent les conséquences comptables des opérations de restructuration réalisées ou engagées par le Groupe sur l'exercice, en particulier la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein des sièges parisiens. Nos travaux ont consisté à apprécier le rattachement de la charge à l'exercice 2013 et le caractère raisonnable des estimations sur lesquelles se fondent les montants faisant l'objet de provisions à la clôture.
- La note 39 de l'annexe décrit les procédures contentieuses en cours principalement vis-à-vis des administrations fiscales dans différents pays. Elle présente les jugements de la direction relatifs à ces contentieux. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces jugements et à vérifier que la note aux états financiers fournit 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 relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS	ERNST & YOUNG et Autres
Pascale Chastaing-Doblin	Jacques Pierres

5.2. COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

5.2.1. COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2012*	2013
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	3	5 649	5 536
Charges d'exploitation	4	(3 861)	(3 777)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	5	1 788	1 759
Loyers	6	(938)	(894)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	7	850	865
Amortissements et provisions	8	(324)	(329)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	9	526	536
Résultat financier	10	(75)	(92)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	17	2
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS		468	446
Charges de restructuration	12	(40)	(133)
Dépréciation d'actifs	13	(119)	(89)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	14	11	68
Résultat de la gestion des autres actifs	15	(81)	(33)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT		239	259
Impôts	16	(143)	(121)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		95	138
Résultat Net des activités non conservées	17	(679)	1
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**(584)**	**139**
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		80	125
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non conservées		(679)	1
Résultat Net Part du Groupe		**(599)**	**126**
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		15	13
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non conservées		(0)	0
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires		15	13
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	25	227 266	227 613
Résultat net part du Groupe par action (en euros)		**(2,64)**	**0,55**
Résultat net dilué par action (en euros)	25	(2,64)	0,55
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,35	0,55
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,35	0,55
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		(2,99)	0,00
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		(2,99)	0,00

* *Le Groupe a mis en application de façon rétrospective la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013. Aucun impact significatif n'a été constaté sur le compte de résultat du 31 décembre 2012 qui n'a donc pas été retraité (cf. explications note 1 page 189).*

Les agrégats des comptes de résultats consolidés sont expliqués en note 1.S.

5.2.2. ÉTATS DU RÉSULTAT NET ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Notes	2012*	2013
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**(584)**	**139**
Différence de conversion		101	(208)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		3	4
Variation de la juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »		-	(4)
Autres éléments du résultat global qui seront ultérieurement reclassés en résultat net		**104**	**(208)**
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies nets d'impôts différés		(18)	1
Autres éléments du résultat global qui ne seront jamais reclassés en résultat net		**(18)**	**1**
Autres éléments du résultat global après impôt	**28**	**86**	**(207)**
RÉSULTAT NET ET AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		**(498)**	**(68)**
Résultat net et autres éléments du résultat global total part du Groupe		**(529)**	**(75)**
Résultat net et autres éléments du résultat global total part des Intérêts Minoritaires		31	7

* *Le Groupe a mis en application de façon rétrospective la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013. Aucun impact significatif n'a été constaté sur l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global du 31 décembre 2012 qui n'a donc pas été retraité (cf. explications note 1 page 189).*

5.2.3. ÉTATS DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012*	Déc. 2013
ÉCARTS D'ACQUISITION	18	840	707
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19	264	283
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	20	2 592	2 448
Prêts long terme	21	147	98
Titres mis en équivalence	22	263	230
Actifs financiers non courants	23	222	174
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		632	502
Actifs d'impôts différés	16	151	148
Total actif non courant		**4 479**	**4 088**
Stocks	24	47	42
Clients	24	402	390
Autres tiers	24	516	478
Créances sur cessions d'actifs à court terme	29 & 30	48	41
Prêts à court terme	29 & 30	34	32
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 & 30	1 878	1 928
Total actif courant		**2 925**	**2 911**
Actifs destinés à être cédés	32	156	61
TOTAL ACTIF		**7 560**	**7 060**

* *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à présenter un état de la situation financière retraité pour l'exercice clos au 31 décembre 2012 (cf. explications et impacts note 1 page 189).*

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012*	Déc. 2013
Capital		682	684
Primes et réserves		2 682	1 729
Résultat de l'exercice	25	(599)	126
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE		2 765	2 539
Intérêts minoritaires	27	230	217
Capitaux propres		**2 995**	**2 756**
Autres dettes financières à long terme	29 & 30	1 496	1 670
Endettement lié à des locations financement long terme	29 & 30	56	48
Passifs d'impôts différés	16	119	118
Provisions à caractère non courant	33	122	109
Total passif non courant		**1 793**	**1 945**
Fournisseurs	24	580	611
Autres tiers et impôt société	24	1 142	964
Provisions à caractère courant	33	185	244
Dettes financières à court terme (y.c. location financement)	29 & 30	811	496
Banques et dérivés passif	29 & 30	18	18
Total passif courant		**2 736**	**2 333**
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	32	36	26
TOTAL PASSIF		**7 560**	**7 060**

* *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à présenter un état de la situation financière retraité pour l'exercice clos au 31 décembre 2012 (cf. explications et impacts note 1 page 189).*

5.2.4. TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE

	(en millions d'euros)	Notes	2012	2013
+	Excédent Brut d'Exploitation	7	850	865
+	Résultat financier	10	(75)	(92)
+	Impôts sur les sociétés payés		(122)	(134)
-	Charges et produits non décaissés dans l'EBE		21	21
-	Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		20	46
+	Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		0	7
+	Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non conservées		92	4
=	MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	34	786	717
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	35	(158)	133
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non conservées	35	81	5
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		709	855
+	Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(134)	(145)
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement non courant [1]		-	(185)
+	Éléments non courants des activités non conservées [2]		(449)	(1)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		126	524
-	Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	36	(299)	(265)
-	Décaissements liés à des Investissements de développement	37	(676)	(194)
+	Encaissements liés à des cessions d'actifs		371	334
+	Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non conservées [3]		529	(0)
=	FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)		(75)	(125)
+	Augmentation de capital		3	12
-	Dividendes payés		(269)	(189)
-	Remboursement de la dette long terme		(15)	(5)
-	Remboursements liés aux contrats de location-financement		(1)	(7)
+	Nouveaux emprunts long terme		727	610
=	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		711	598
+	Variation des dettes financières court terme		146	(728)
+	Variation de pourcentage d'intérêt dans les filiales		(6)	-
+	Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non conservées		(145)	(2)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		440	(309)
+	Différence de conversion (D)		17	(38)
+	Différence de conversion des activités non conservées (D)		(10)	-
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)**		**498**	**52**
-	Trésorerie ouverture		1 352	1 860
-	Retraitements de juste valeur sur trésorerie		6	5
-	Variation de trésorerie des activités non conservées		4	(7)
+	Trésorerie clôture	30	1 860	1 910
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE**		**498**	**52**

(1) Au 31 décembre 2013, ce montant correspond au paiement du précompte pour 184,7 millions d'euros (cf. note 39.2).
(2) et (3) Au 31 décembre 2012, dont éléments relatifs à la cession du pôle Hôtellerie Économique États-Unis (cf. note 2.A.1.1) :
(2) Comprend essentiellement des frais relatifs aux coûts de levée des options d'achat des hôtels en location pour (274) millions d'euros et l'annulation des écritures comptables de linéarisation des loyers suite au rachat des hôtels en location pour (123) millions d'euros.
(3) Comprend essentiellement l'encaissement du prix de vente de Motel 6 pour 1 338 millions d'euros ainsi que le rachat des 268 hôtels en location pour (851) millions d'euros.

5.2.5. VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Différence de conversion [1]	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
1ER JANVIER 2012	227 251 446	682	1 318	(6)	(7)	(31)	134	1 448	3 537	231	3 768
Changement de méthode comptable*	-	-	-	-	-	-	-	6	6	-	6
1ER JANVIER 2012 RETRAITÉ	227 251 446	682	1 318	(6)	(7)	(31)	134	1 454	3 543	231	3 773
Augmentation de capital											
■ Levées d'options de souscription d'actions	26 526	0	1	-	-	-	-	-	1	2	3
Dividendes distribués en numéraire [2] [3]	-	-	-	-	-	-	-	(255)	(255)	(14)	(269)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	0	-	(9)	(9)	(20)	(29)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	-	-	-	85	3	(18)	-	-	70	16	86
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	-	-	-	-	-	-	-	(599)	(599)	15	(584)
Résultat net et autres éléments du résultat global total	**-**	**-**	**-**	**85**	**3**	**(18)**	**-**	**(599)**	**(529)**	**31**	**(498)**
31 DÉCEMBRE 2012	**227 277 972**	**682**	**1 318**	**79**	**(4)**	**(49)**	**148**	**591**	**2 765**	**230**	**2 995**
Augmentation de capital											
■ Attribution d'actions sous conditions de performance	202 988	1	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-
■ Levées d'options de souscription d'actions	572 142	2	10	-	-	-	-	-	12	(0)	12
Dividendes distribués en numéraire [2]	-	-	-	-	-	-	-	(173)	(173)	(16)	(189)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	(0)	-	(3)	(3)	(4)	(7)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	-	-	(199)	(202)	0	1	-	199	(201)	(6)	(207)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	-	-	-	-	-	-	-	126	126	14	139
Résultat net et autres éléments du résultat global total	**-**	**-**	**(199)**	**(202)**	**0**	**1**	**-**	**325**	**(75)**	**7**	**(68)**
31 DÉCEMBRE 2013	**228 053 102**	**684**	**1 129**	**(123)**	**(4)**	**(48)**	**162**	**739**	**2 539**	**217**	**2 756**

* *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à retraiter le montant de ses capitaux propres au 1er janvier 2012 (cf. explications et impacts note 1 page 189).*

(1) *En 2012, la variation de la différence de conversion Groupe de 85 millions d'euros entre le 1er janvier 2012 et le 31 décembre 2012 s'explique principalement par le « recyclage en résultat » de 78 millions d'euros de la réserve de conversion du pôle Hôtellerie Economique États-Unis (cf. note 2.A.1.1), par la dépréciation du dollar américain pour (9) millions d'euros, l'appréciation du zloty polonais pour 44 millions d'euros et la dépréciation du real brésilien pour (21) millions d'euros. En 2013, la variation de la différence de conversion Groupe de (202) millions d'euros entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013, s'explique principalement par la dépréciation du dollar australien pour (85) millions d'euros, du dollar américain pour (41) millions d'euros, du réal brésilien pour (40) millions d'euros et du peso argentin pour (11) millions d'euros.*

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre devises utilisés sont :

	AUD	USD	BRL	ARS
Décembre 2012	1,2712	1,3194	2,7036	6,4865
Décembre 2013	1,5423	1,3791	3,2576	8,9900

(2) Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2011, 2012 et 2013 s'élèvent à :

(en euros)	2011	2012	2013*
Dividende ordinaire par action	0,65	0,76	0,80
Dividende exceptionnel par action	0,50	NA	NA

** Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2014.*

(3) Dont 6 millions d'euros de dividendes relatif au montant du précompte définitivement acquis à Accor fin 2012 suite à un arrêt rendu par le Conseil d'État dans le cadre du contentieux précompte (cf. note 39.2).

Le nombre d'actions Accor se détaille de la manière suivante :

Détail des actions	Déc. 2012	Déc. 2013
Nombre total d'actions autorisées	227 277 972	228 053 102
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	227 277 972	228 053 102
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Valeur nominale de l'action (en euros)	3	3
Actions de l'entité détenues par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	-	-
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'options et de contrats de vente	-	-

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2013 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions au 1er janvier 2013	**227 277 972**
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	202 988
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscription d'actions	572 142
Nombre d'actions au 31 décembre 2013	**228 053 102**
Nombre d'actions émises au 31 décembre 2013	**228 053 102**
Nombre d'actions d'autocontrôle au 31 décembre 2013	-
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2013	**228 053 102**
Plans d'options de souscription d'actions (cf. note 25.3)	8 300 398
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (cf. note 25.3)	567 477
Nombre d'actions potentielles	**236 920 977**

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2013 serait réduite de la façon suivante :

(en millions d'euros)	
Impact de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions*	264
Impact sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	**264**

** Sur la base d'une conversion de 100 % des options non exercées.*

Le nombre moyen d'actions au 31 décembre 2013 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions capital social au 31 décembre 2013	**228 053 102**
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2013	**228 053 102**
Effet de *prorata temporis* sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission d'actions nouvelles	(52 387)
Effet de *prorata temporis* sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la conversion de plans d'options de souscription d'actions	(387 395)
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2013 (cf. note 25)	**227 613 320**
Impact des plans d'options de souscription d'actions dilutifs au 31 décembre 2013	548 495
Impact des actions sous conditions de performance dilutives au 31 décembre 2013	417 105
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2013 après dilution (cf. note 25)	**228 578 920**

5.2.6. PRINCIPAUX RATIOS DE GESTION

	Note	Déc. 2012*	Déc. 2013*
Gearing	(a)	14,1 %	8,4 %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée/Dette nette retraitée	(b)	28,5 %	31,3 %
Retour sur capitaux employés	(c)	14,0 %	14,0 %
Création de valeur économique (EVA) (en millions d'euros)	(d)	164	165

* *Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Economique États-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées)*

Note (a) Le *Gearing* est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires).

Note (b) En application des ratios utilisés par les principales agences de notation, le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée/dette nette retraitée est calculé comme suit :

	Note	Déc. 2012*	Déc. 2013*
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE (cf. note 30)	(1)	421	231
Retraitement *prorata temporis* des cessions et des acquisitions	(2)	(177)	78
DETTE NETTE MOYENNE		244	309
Valeur actualisée à 7 % des engagements de loyers	(3)	2 962	2 676
Total dette nette retraitée		**3 206**	**2 985**
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION		694	713
Composante amortissements sur loyer (cf. note 6.C)		221	220
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée		**915**	**933**
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION RETRAITÉE/ DETTE NETTE RETRAITÉE		**28,5 %**	**31,3 %**

* *Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Économique États-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).*

(1) La dette nette à fin décembre 2012 n'intègre pas les sommes qui ont été remboursées à l'État en 2013 (184,7 millions d'euros) dans le cadre du litige sur le précompte suite à l'arrêt rendu par le Conseil d'État en décembre dernier (cf. note 39.2) qui était comptabilisée en « Autres tiers passifs ».

(2) Dont :
- *Au 31 décembre 2013, 126 millions d'euros de retraitement des cessions et des acquisitions et (48) millions d'euros de retraitement relatif au précompte reversé à l'administration fiscale.*
- *Au 31 décembre 2012, 62 millions d'euros de retraitement des cessions et (239) millions d'euros de retraitement des acquisitions de Mirvac et du réseau sud-américain de Grupo Posadas.*

(3) Les engagements de loyers correspondent aux engagements de loyers présentés en note 6 C. Ils sont issus des engagements de loyers fixes et excluent les engagements de loyers variables. Le taux de 7 % correspond au taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's.

Note (c) Le ratio de retour sur capitaux employés (*Return On Capital Employed* ou ROCE) est défini ci-après.

Note (d) Création de la valeur économique ou *Economic Value Added* (EVA).

La détermination de la création de valeur économique a été établie pour 2012 et 2013 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2012*	Déc. 2013*
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL	8,90 %	8,80 %
ROCE APRÈS IMPÔT (1)	11,49 %	11,40 %
CAPITAUX EMPLOYÉS (en millions d'euros)	6 355	6 350
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE (en millions d'euros) (2)	164	165

* *Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Economique États-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).*

(1) Le ROCE après impôt se détermine comme suit :

$$\frac{\text{EBE ajusté} - [(\text{EBE ajusté - amortissements et provisions}) \times \text{taux d'impôt}]}{\text{Capitaux engagés}}$$

À titre d'exemple, au 31 décembre 2013, les données de la formule sont les suivantes :

EBE ajusté : 891 millions d'euros (cf. ROCE ci-après) ;
Amortissements et provisions : 329 millions d'euros ;
Taux d'impôt courant : 29,9 % (cf. note 16.2) ;
Capitaux employés : 6 350 millions d'euros (cf. ROCE ci-après).

(2) La création de valeur économique se détermine comme suit : (ROCE après impôt – coût moyen pondéré du capital) x capitaux employés. L'impact d'une variation de + /- 0,1 du bêta au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012 est respectivement de 38 millions d'euros et de 36 millions d'euros.

5.2.7. RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE) PAR MÉTIER

Le retour sur capitaux employés (ROCE) est l'instrument utilisé par le Groupe dans sa gestion interne pour mesurer la performance des différents métiers qu'il contrôle. C'est aussi un indicateur de la rentabilité des actifs non consolidés ou mis en équivalence.

Il est déterminé sur la base des agrégats suivants établis à partir des comptes consolidés :

- excédent d'exploitation des activités ajusté (EBE ajusté) : pour chaque métier, cet agrégat comprend l'excédent brut d'exploitation et des produits sur immobilisations financières (dividendes et produits financiers des sociétés externes et mises en équivalence) ;
- capitaux employés : pour chaque métier, total des actifs immobilisés calculés à partir de la moyenne de leur valeur brute 2012 et 2013 sur chaque exercice, et du besoin en fonds de roulement.

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent d'exploitation des activités ajusté (EBE ajusté) et des capitaux employés moyens, au cours de la période de référence. Ainsi, au 31 décembre 2013, le ROCE s'établit à 14,0 %, stable par rapport au 31 décembre 2012.

(en millions d'euros)	2012*	2013*
Capitaux employés	6 625	6 547
Retraitements *prorata temporis* des capitaux employés (1)	(326)	(198)
Effet de change sur les capitaux employés (2)	56	1
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS	6 355	6 350
Excédent Brut d'Exploitation (cf. note 7)	850	865
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	21	19
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. note 11)	20	7
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS AJUSTÉ (EBE AJUSTÉ)	891	891
ROCE (EBE AJUSTÉ/CAPITAUX EMPLOYÉS)	14,0 %	14,0 %

* *Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Economique États-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).*

(1) Dans le cadre du calcul du ROCE, les capitaux employés sont pris en compte au prorata temporis du nombre de mois d'excédent d'exploitation des activités dégagées au cours de la période. Ainsi, aucun des capitaux employés ne sera retenu pour une acquisition réalisée le 31 décembre et pour laquelle aucun excédent d'exploitation des activités n'a été pris en compte dans le compte de résultat.

(2) Les capitaux employés de la période sont ramenés au taux de conversion moyen pour être comparable au taux de conversion de l'excédent d'exploitation des activités.

Le retour sur capitaux employés relatif aux activités poursuivies (rapport de l'excédent d'exploitation des activités ajusté et des capitaux employés moyens) s'analyse ainsi :

	Déc. 2012*		Déc. 2013*	
	Capitaux engagés	ROCE	Capitaux engagés	ROCE
Métiers	(en millions d'euros)	(%)	(en millions d'euros)	(%)
HÔTELLERIE	6 192	14,1 %	6 132	13,8 %
Haut et milieu de gamme	4 142	11,4 %	3 947	11,0 %
Économique	2 050	19,5 %	2 185	18,7 %
AUTRES ACTIVITÉS	163	13,0 %	218	21,7 %
ROCE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	**6 355**	**14,0 %**	**6 350**	**14,0 %**

* *Données relatives aux activités poursuivies (excluant le pôle Hôtellerie Economique États-Unis cédé en 2012 et les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées).*

5.2.8. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	Principes comptables	189
NOTE 2	Faits marquants et changements de périmètre	202
NOTE 3	Analyse du chiffre d'affaires opérationnel par métier et par zone géographique	210
NOTE 4	Charges d'exploitation	212
NOTE 5	Résultat brut d'exploitation par métier et zone géographique	212
NOTE 6	Loyers opérationnels	213
NOTE 7	Excédent brut d'exploitation par métier et zone géographique	216
NOTE 8	Détail des amortissements et provisions	217
NOTE 9	Résultat d'exploitation par métier et zone géographique	217
NOTE 10	Résultat financier	218
NOTE 11	Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	219
NOTE 12	Charges de restructuration	219
NOTE 13	Dépréciation d'actifs	220
NOTE 14	Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	223
NOTE 15	Résultat de la gestion des autres actifs	224
NOTE 16	Impôts sur les bénéfices	224
NOTE 17	Résultat net des activités non conservées	227
NOTE 18	Écarts d'acquisition	229
NOTE 19	Immobilisations incorporelles	231
NOTE 20	Immobilisations corporelles	232
NOTE 21	Prêts long terme	235
NOTE 22	Titres mis en équivalence	235
NOTE 23	Actifs financiers non courants	238
NOTE 24	Comptes de tiers actifs et passifs	239
NOTE 25	Capital potentiel	240
NOTE 26	Réserves de juste valeur des instruments financiers	245
NOTE 27	Minoritaires	245
NOTE 28	Résultat Global	246
NOTE 29	Analyse des dettes financières par devises et échéances	246
NOTE 30	Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette	251
NOTE 31	Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7	252
NOTE 32	Actifs et passifs destinés à être cédés	255
NOTE 33	Provisions	257
NOTE 34	Réconciliation de marge brute d'autofinancement	265
NOTE 35	Variation du Besoin en Fonds de Roulement	266
NOTE 36	Investissements sur actifs existants	266
NOTE 37	Investissements de développement	267
NOTE 38	Analyses sectorielles	268
NOTE 39	Litiges	271
NOTE 40	Engagements hors bilan au 31 décembre 2013	274
NOTE 41	Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2013	276
NOTE 42	Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint	278
NOTE 43	Parties liées	278
NOTE 44	Rémunérations des personnes clés du Management	279
NOTE 45	Honoraires des Commissaires aux Comptes	279
NOTE 46	Événements post-clôture	279

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Cadre général

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice 2013 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adopté par l'Union Européenne au 31 décembre 2013. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2012 établi selon le même référentiel comptable.

Au 31 décembre 2013, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union Européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par *l'International Accounting Standards Board* (IASB) à l'exception des normes IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Accords conjoints », IFRS 12 « Informations à fournir sur les participations dans les autres entités », IAS 27 Révisée « États financiers individuels » et IAS 28 Révisée « Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises » dont l'application n'est obligatoire qu'à partir du 1er janvier 2014 en Europe. Le Groupe a décidé d'appliquer ces normes à partir du 1er janvier 2014. Les impacts que généreront la mise en application de ces normes ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe (cf. tableaux pages 190 et 191). Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

De nouvelles normes, amendements de normes et interprétations tels qu'adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1er janvier 2013 sont entrés en vigueur :

- amendements d'IAS 1 « Présentation des autres éléments du résultat global » qui requièrent notamment une présentation distincte des éléments composant les « autres éléments du résultat global » qui sont appelés à un reclassement ultérieur en « résultat net » et de ceux qui ne peuvent être recyclés en « résultat net ». La mise en œuvre de ces amendements a amené le Groupe à renommer et modifier quelques éléments de présentation des états du résultat net et des autres éléments du résultat global ;
- IAS 19 Révisée « Avantages du personnel ». Les modifications apportées à la norme IAS 19 :
  - éliminent la possibilité de différer la comptabilisation de tout ou partie des écarts actuariels (méthode dite du corridor). Cette modification a été sans effet sur les comptes du Groupe qui comptabilise déjà ses écarts actuariels directement en contrepartie des autres éléments du résultat global,
  - modifient le mode de calcul de la composante financière, avec la suppression du rendement attendu des actifs de couverture, remplacé par le taux d'actualisation. L'impact de cette modification est sans impact significatif sur les comptes du Groupe,
  - imposent de comptabiliser immédiatement le coût des services passés non acquis en résultat. Au 1er janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés s'élevait à 9 millions d'euros, hors impôts différés. Ce montant a par conséquent été comptabilisé au 1er janvier 2012 par contrepartie des réserves consolidées pour son montant net d'impôts différés. Ce changement a été sans impact significatif sur le compte de résultat et l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global du Groupe au 31 décembre 2012,
  - améliorent l'information fournie en annexes.

La première application d'IAS 19 Révisée étant constitutive d'un changement de méthode tel que défini par IAS 8, il a été nécessaire de retraiter les périodes antérieures présentées. Les impacts sur le passif et les capitaux propres du Groupe sont les suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2012 Publié	Effet IAS 19 Révisée	Déc. 2012 Retraité
Primes et Réserves	2 676	6	2 682
Résultat Net Part du Groupe	(599)	(0)	(599)
Total capitaux propres	**2 989**	**6**	**2 995**
Passifs d'impôts différés	116	3	119
Provisions à caractère non courant	131	(9)	122
Total Passif	**7 560**	**(0)**	**7 560**

- IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur » : IFRS 13 donne une définition unique de la juste valeur (*i.e.* applicable à tout le référentiel) et regroupe l'ensemble des informations relatives à la juste valeur qui doivent être fournies dans l'annexe des comptes. Ce texte est sans effet sur les comptes du Groupe.
- Modifications d'IFRS 1 « Prêts publics » : la modification traite de la comptabilisation des prêts publics obtenus à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché. Elle introduit une dérogation à la règle de l'application rétrospective des IFRS, en permettant une application prospective, à la date de transition aux IFRS. Ce texte, concernant les nouveaux adoptants aux IFRS, est par conséquent sans effet sur les comptes du Groupe.

- Amendements d'IFRS 7 « Informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers » : cet amendement concerne la compensation des actifs financiers et des passifs financiers. Des informations additionnelles sont exigées sur l'ensemble des instruments financiers comptabilisés qui ont été compensés dans le respect d'IAS 32. Une information sur les instruments financiers comptabilisés sujets à des accords de compensation exécutoires et à des contrats similaires, même s'ils ne sont pas compensés selon IAS 32, est également exigée. Accor ne pratiquant pas de compensation entre actifs et passifs financiers, cet amendement est sans effet sur les comptes du Groupe.
- Améliorations des IFRS – Cycle 2009-2011 : ces améliorations sont sans effet sur les comptes du Groupe.
- IFRIC 20 « Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert » : Accor n'est pas concerné par cette interprétation.

De plus, le Groupe a décidé d'appliquer par anticipation et de façon rétroactive, l'amendement à la norme IAS 36 « Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers » qui permet aux entreprises de ne publier la valeur recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie avec écart d'acquisition ou immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, que pour celles ayant fait l'objet d'une dépréciation ou d'une reprise sur la période.

Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe des futurs normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union Européenne au 31 décembre 2013 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2013 :

Référence Norme ou Interprétation		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du groupe Accor au cours de la première période d'application
IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	-	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade.
Complément à la norme IFRS 9	« Instruments financiers : classification et évaluation »	-	
IFRS 10 et amendements existants	« États financiers consolidés »	01/01/2013*	La norme IFRS 10 définit un modèle unique d'analyse du contrôle, base de la consolidation par intégration globale, qui comprend trois éléments : le pouvoir de diriger les activités pertinentes, l'exposition au rendement et la capacité d'utiliser le pouvoir afin d'influer sur les rendements. Des analyses menées courant 2012 ont permis de conclure que la mise en application de cette norme n'aura aucun effet significatif sur les comptes consolidés du Groupe.
IFRS 11 et amendements existants	« Accords conjoints »	01/01/2013*	La norme IFRS 11 supprime la méthode de l'intégration proportionnelle pour la comptabilisation des entités sous contrôle conjoint. Le Groupe sera amené à comptabiliser ces entités selon la méthode de la mise en équivalence à partir du 1er janvier 2014 avec présentation d'un comparatif sur l'exercice précédent. Les impacts qu'aurait la mise en application de cette norme sur le chiffre d'affaires, les charges ainsi que des principaux agrégats de l'état de la situation financière du Groupe en 2013 si la norme avait été mise en application en 2013, sont présentés en note 42.

Référence Norme ou Interprétation		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du groupe Accor au cours de la première période d'application
IFRS 12	« Informations à fournir sur les participations dans les autres entités »	01/01/2013*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade.
IFRS 14	« Activités régulées »	01/01/2016**	
IAS 27 Révisée	« États financiers individuels »	01/01/2013*	
IAS 28 Révisée	« Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises »	01/01/2013*	
Amendement à IAS 19	« Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel »	01/07/2014**	
Amendement à IAS 32	« Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers »	01/01/2014	
Amendement à IAS 39	« Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture »	01/01/2014	
Améliorations des IFRS – Cycle 2010-2012		01/07/2014**	
Améliorations des IFRS – Cycle 2011-2013		01/07/2014**	
IFRIC 21	« Droits ou taxes »	01/01/2014**	

* *La date d'application prévue par l'Union Européenne est le 1er janvier 2014 avec possibilité d'application anticipée au 1er janvier 2013. L'ensemble de ces normes doit, de plus, faire l'objet d'une application commune.*
** *Norme, amendement de normes ou interprétation non encore adopté par l'Union Européenne.*

Première adoption des IFRS

Il convient par ailleurs de rappeler les options prises par Accor dans le cadre de la préparation de son état de la situation financière d'ouverture IFRS au 1er janvier 2004 (date de transition aux IFRS pour le Groupe), et ce en vertu de la norme IFRS 1, dans la mesure où celles-ci continuent d'avoir un impact important sur les comptes :

- non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1er janvier 2004 ;
- reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1er janvier 2004 ;
- non-réévaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur.

Base de préparation des états financiers

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre à l'exception de certaines filiales en Inde qui clôturent leurs comptes statutaires au 31 mars et pour lesquelles les résultats financiers sont pris en compte sur une période de 12 mois arrêtés au 30 septembre.

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La Direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations et les principaux jugements faits par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels, incorporels et des écarts d'acquisition, le montant des provisions pour risques ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite, des litiges et des impôts différés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie du Groupe et traduisent la réalité économique des transactions.

Gestion du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est d'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et de bons ratios sur capital, de manière à faciliter son activité et maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les objectifs, politiques et procédures de gestion sont demeurés inchangés en 2013.

Le Groupe gère son capital en utilisant un ratio, égal à l'endettement net divisé par les capitaux propres (cf. note sur les Principaux ratios de gestion et note 30). La politique du Groupe est de maintenir ce ratio en dessous de 100 %. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes financières à court et long terme y compris les dettes liées à des locations financement, des instruments dérivés passifs ainsi que des découverts bancaires, desquelles sont soustraits les prêts à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les instruments dérivés actifs ainsi que les créances sur cessions d'actifs à court terme. Les prêts à long terme accordés principalement à des propriétaires hôteliers ou à certaines sociétés dans lesquelles Accor détient une participation minoritaire et qui sont par conséquent réalisés dans un but de développement des investissements à long terme sont assimilés à des flux d'investissement et non à des flux de financement. Ils sont par conséquent exclus du calcul de l'endettement net.

Les capitaux propres incluent la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres.

De plus, le Groupe s'est fixé comme objectif à fin décembre un ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation retraitée/ Dette nette retraitée » supérieur à 25 %.

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

A. Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Accor exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif de droit ou de fait sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés exploitées en commun par un nombre limité de partenaires avec lesquels Accor exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord entre actionnaires, sont consolidées par intégration proportionnelle.

Les titres des sociétés dans lesquelles Accor exerce directement ou indirectement une influence notable sont mis en équivalence. Cette influence est présumée lorsque le Groupe détient entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Conformément à la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels », seuls les droits de vote potentiels exerçables ou convertibles, sont pris en considération pour apprécier le contrôle. Il n'est pas tenu compte des droits de vote potentiels non immédiatement exerçables ou convertibles, ou soumis à l'occurrence d'un événement futur.

B. Prises et Pertes de contrôle – variation de périmètre

Depuis le 1er janvier 2010, suite à la mise en application des normes IFRS 3 Révisée « Regroupements d'entreprises » et IAS 27 Révisée « États financiers consolidés et individuels », le Groupe comptabilise ses regroupements d'entreprises et ses variations de pourcentage d'intérêts conformément aux principes comptables décrits ci-dessous.

B.1. Prises de contrôle

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global ;
- l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis sont évalués à leur juste valeur. L'évaluation réalisée dans un délai n'excédant pas un an et cessant dès lors que l'information nécessaire pour identifier et évaluer les éléments a été obtenue, est réalisée dans la devise de l'entreprise acquise. Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suit les règles comptables propres à leur nature ;
- la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente l'écart d'acquisition, comptabilisé à l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 1.C. Écarts d'acquisition).

Les coûts liés à un regroupement d'entreprises sont directement comptabilisés en charges.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la quote-part d'intérêt antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat.

B.2. Pertes de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel

Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel s'analyse comme une cession d'un intérêt contrôlant suivie d'une acquisition d'un intérêt non contrôlant. Il en résulte, à la date de perte de contrôle :

- la comptabilisation d'un résultat de cession d'actifs, constitué de :
  - un résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée, et
  - un résultat de réévaluation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée ;
- le reclassement en résultat de la quote-part cédée des autres éléments du résultat global.

B.3. Variation du pourcentage d'intérêt dans une société consolidée en intégration globale

Les transactions relatives aux intérêts minoritaires des sociétés consolidées en intégration globale qui n'entraînent pas une perte de contrôle, sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires et donc constatées en capitaux propres sans effet sur le résultat et les autres éléments du résultat global.

B.4. Perte d'influence notable avec conservation d'un intérêt résiduel

Une perte d'influence notable avec conservation d'un intérêt résiduel s'analyse comme une cession de titres mis en équivalence suivie d'une acquisition d'un actif financier. Il en résulte, à la date de cession :

- la comptabilisation d'un résultat de cession, constitué de :
  - un résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée, et
  - un résultat de réévaluation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée ;
- le reclassement en résultat de la totalité des autres éléments du résultat global.

C. Écarts d'acquisition

C.1. Écart d'acquisition positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière sous la rubrique « Écarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition résiduels sont généralement issus de la présence de synergies et d'autres avantages attendus résultant du rachat des sociétés acquises.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 Révisée, applicable aux regroupements d'entreprises réalisés depuis le 1er janvier 2010, le Groupe est amené à choisir, pour chaque prise de contrôle partielle, de comptabiliser l'écart d'acquisition :

- soit sur une base de 100 % : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à sa juste valeur et un écart d'acquisition attribuable aux intérêts minoritaires est alors comptabilisé en plus de l'écart d'acquisition au titre de la part acquise ;
- soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure sur les rachats complémentaires de participations ne donnant pas le contrôle) : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à la quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise et seul un écart d'acquisition au titre de la part acquise est comptabilisé.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise dans laquelle Accor exerce une influence notable est inclus dans la valeur comptable de celle-ci.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition de filiales et d'entités contrôlées conjointement est présenté séparément dans l'état de la situation financière.

Les écarts d'acquisition positifs ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 Révisée « Regroupements d'entreprises ». Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont détaillées dans la note 1.E.6. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique « Dépréciation d'actifs », est irréversible.

C.2. Écart d'acquisition négatif

L'écart d'acquisition négatif représente l'excédent de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition sur le coût d'acquisition.

L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

D. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Les postes de l'état de la situation financière exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice à la date où les activités seront cédées.

Sur l'ensemble des périodes présentées, le Groupe n'a pas de filiale située dans les pays hyper-inflationnistes.

E. Immobilisations

E.1. Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent dans l'état de la situation financière à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe a considéré ses marques principales et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir les utiliser. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. note 1.E.6).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels et licences) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

Les fonds de commerce à l'étranger sont en général sujets à amortissement sur la durée du bail sous-jacent.

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première consolidation repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur. Les marques identifiables sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent.

Les frais de développement des projets informatiques engagés pendant la phase de développement sont quant à eux comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne dès que les critères suivants sont satisfaits conformément à la norme IAS 38 :

- l'intention et la capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables ;
- le coût de l'actif peut être évalué de façon fiable.

Enfin, dans le cadre de la signature de contrats de management ou de contrats de franchise, Accor peut être amené à verser des droits d'entrée, appelés aussi « Key money » aux propriétaires des hôtels. Ces droits d'entrée, versés pour sécuriser l'obtention des contrats, sont qualifiables d'immobilisations incorporelles selon les dispositions de la norme IAS 38. Ils sont par conséquent immobilisés et amortis sur la durée du contrat auxquels ils se rattachent.

E.2. Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites dans l'état de la situation financière à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient moins les amortissements et les pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence dès leur mise en service.

À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, selon une approche par composantes, sur leur durée d'utilité :

	Haut & milieu de gamme	Économique
Constructions	50 ans	35 ans
Installations générales, agencements et aménagements des constructions	7 à 25 ans	
Frais accessoires sur constructions	50 ans	35 ans
Équipements	5 à 15 ans	

E.3. Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou la production d'un actif immobilisé sont incorporés dans le coût de cet actif. Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

E.4. Contrats de location et opérations de cession bail

Le Groupe analyse ses contrats de location selon les dispositions de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Les contrats de location qui ont pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur (qualifiés de location-financement) sont comptabilisés de la façon suivante :

- les actifs sont immobilisés au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur au commencement du contrat ;
- la dette correspondante est identifiée sur une ligne séparée de l'état de la situation financière ;
- les paiements minimaux au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette ;
- la charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

Si le contrat est qualifié de contrat de location-financement du fait de l'option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti selon les règles appliquées par le Groupe. Dans tous les autres cas, le bien est amorti selon une approche par composantes sur la durée la plus courte de la durée du contrat de location et de la durée d'utilité du bien.

Par opposition aux contrats de location-financement, les contrats de location simple font l'objet d'une comptabilisation de la charge de loyers au compte de résultat. Ceux-ci sont constatés en résultat de façon linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en note 6.

Par ailleurs, pour les opérations de cession bail ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

E.5. Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » et par conséquent inscrits à leur juste valeur. Les profits ou les pertes latents sont comptabilisés directement en capitaux propres (en « Réserves de juste valeur des instruments financiers ») jusqu'à ce que le titre soit cédé, auquel cas le profit ou la perte cumulé préalablement comptabilisé en capitaux propres est alors inclus dans le résultat net de l'exercice. En cas de perte de valeur significative ou prolongée, cette perte de valeur donne lieu à la constatation d'une dépréciation non réversible comptabilisée en résultat.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition comprenant le cas échéant l'écart d'acquisition dégagé. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée et diminuée pour prendre en compte la part du Groupe dans les bénéfices ou les pertes réalisés après la date d'acquisition.

Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur, comme par exemple, une diminution du cours boursier si l'entité est cotée, des difficultés importantes de l'entité, des données observables indiquant une diminution évaluable des flux de trésorerie estimés, des informations portant sur des changements importants ayant un effet négatif sur l'entité. Dès lors qu'un indice de perte de valeur est détecté, le Groupe réalise un test de dépréciation l'amenant à comparer la valeur recouvrable de l'immobilisation financière avec sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable est approchée selon les méthodes décrites en note 1.E.6.

E.6. Valeur recouvrable des immobilisations

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations suivantes :

- actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions, marques et droits au bail) ; et
- immobilisations incorporelles en cours.

Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- baisse de 15 % du chiffre d'affaires à périmètre et change constants ; ou
- baisse de 30 % de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre, change et refinancement constants.

Unités Génératrices de Trésorerie

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf lorsqu'un actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles d'autres actifs. Dans ce cas, il est regroupé dans une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et c'est cette dernière qui est testée.

Dans le secteur de l'hôtellerie, l'ensemble des immobilisations corporelles se rattachant à un hôtel est regroupé pour constituer une UGT. Les tests de dépréciation sont par conséquent réalisés hôtel par hôtel.

Dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition (ces derniers étant testés par pays ou par zone), les UGT regroupées par pays ou par zone comprennent en plus de l'écart d'acquisition, l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles rattachées à cet écart d'acquisition.

Les autres actifs, et notamment les immobilisations incorporelles, sont testés individuellement.

Méthodes de détermination de la valeur recouvrable

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable de l'actif ou de l'UGT avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

Dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations corporelles et écarts d'acquisition, la valeur recouvrable de l'ensemble des actifs ou des UGT est approchée *via* deux méthodes, multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur) et flux futurs de trésorerie actualisés (approche de la valeur d'utilité).

Dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition, la valeur recouvrable d'une immobilisation incorporelle est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés. L'utilisation de cette méthode s'explique par l'inexistence de transactions comparables.

Description des méthodes

1. Valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

Pour les établissements hôteliers, ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur diminuée des coûts de vente et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente.

Dans le cadre des tests effectués par établissement hôtelier, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiple
Hôtellerie haut et milieu de gamme	7,5 < x < 10,5
Hôtellerie économique	6,5 < x < 8

Dans le cadre des tests effectués par pays ou par zone, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisé dans le pays ou la zone puis à lui appliquer un multiple en fonction de leur situation géographique ainsi qu'un coefficient pays/zone.

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

2. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés (notamment écart d'acquisition)

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Un calcul spécifique prenant en compte les caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone a été réalisé. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones.

Évaluation des provisions pour dépréciation

À l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une provision pour dépréciation à comptabiliser, la provision comptabilisée est égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'actif ou de l'UGT testé. La dépréciation est constatée dans le poste « Dépréciation d'actifs » (cf. note 1.S.6).

Reprises des provisions pour dépréciation

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition sont irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie définie telles que les licences et les logiciels sont aussi considérées comme irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT.

E.7. Actifs ou groupe d'actifs destinés à être cédés

Un actif est classé en « Actifs destinés à être cédés » seulement si la vente est hautement probable dans un horizon raisonnable, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel et si un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant.

Conformément à la norme IFRS 5, « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part dans l'état de la situation financière et sont évalués et comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente.

Cette ligne regroupe par conséquent :

- les actifs non courants destinés à être cédés ;
- les groupes d'actifs destinés à être cédés ;
- l'ensemble des actifs courants et non courants rattachables à un secteur d'activité ou à un secteur géographique lui-même destiné à être cédé (c'est-à-dire à une activité non conservée).

F. Stocks

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

G. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Elles comprennent également l'effet de linéarisation des loyers. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

H. Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés ou provisionnés par l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, y compris la participation et l'intéressement des salariés, les cotisations retraites, les cotisations sociales et les charges liées aux paiements sur la base d'actions.

La 3e Loi de Finances Rectificative pour 2012 a instauré un Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) qui a pour objet d'améliorer la compétitivité des entreprises en diminuant le coût du travail de certains salariés. En substance, le CICE correspond à une aide de l'État, en contrepartie de laquelle l'entité engagera des dépenses lui permettant d'accroître sa compétitivité. Cette aide est par conséquent qualifiable de subvention selon les dispositions de la norme IAS 20 « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique ». Dans ce cadre, Accor a choisi de la comptabiliser en déduction des charges auxquelles elle est liée, *i.e.* en déduction des charges de personnel. Le montant du CICE comptabilisé dans les comptes au 31 décembre 2013 en fonction des salaires déjà comptabilisés, s'élève à 10,5 millions d'euros.

I. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Lorsque l'effet de la valeur temps est important, les provisions sont actualisées par un taux reflétant le passage du temps, basé généralement sur le rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (ou à défaut les obligations d'État).

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration et que ce plan a été notifié aux parties concernées en date d'arrêté des comptes.

J. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite complémentaire, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme, en fonction des réglementations et usages en vigueur dans les pays d'exercice de l'activité. Les avantages procurés par ces régimes sont de deux types : à cotisations définies et à prestations définies.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes dues à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes dues est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Pour les régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement ou une garantie du Groupe sur le montant ou le niveau des prestations définies par la convention (y compris pour les plans multi-employeurs pour lesquels le gestionnaire externe est en mesure de fournir l'information), les obligations du Groupe sont évaluées conformément à la norme IAS 19 « Avantages du Personnel ».

Les engagements sont ainsi calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que, augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays ou zones géographiques dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché.

Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé dans l'état de la situation financière correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé dans l'état de la situation financière que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime.

Le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés, les charges et taxes administratives de l'exercice et le coût des cotisations et prestations versés sont quant à eux inclus dans les charges d'exploitation de l'exercice alors que les charges et les produits d'intérêts sur le passif et sur l'actif sont présentés en résultat financier.

S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance. En revanche, les écarts actuariels se rapportant aux avantages à long terme du personnel en cours d'emploi (par exemple, les médailles du travail, les primes de fidélité…) sont comptabilisés au compte de résultat en résultat financier lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté dans l'état de la situation financière dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

K. Conversion des opérations libellées en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, dans chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions.

Les créances et les dettes correspondantes sont converties en euros sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêté de l'état de la situation financière (cours de clôture). Les passifs évalués à la juste valeur qui sont libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur. Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier à l'exception des écarts de change résultant des passifs évalués à la juste valeur qui sont comptabilisés en capitaux propres.

L. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé.

L'impôt exigible de la période et des périodes précédentes au titre des bénéfices imposables est comptabilisé en tant que passif dans la mesure où il n'est pas payé.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un écart d'acquisition non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises conjointes sauf si :

- la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable sur la base des dernières prévisions mises à jour.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

Depuis le 1er janvier 2010, les actifs d'impôts différés des sociétés acquises, non reconnus au moment du regroupement ni pendant la période d'ajustement sont comptabilisés en résultat sans ajustement de l'écart d'acquisition s'ils sont liés à un événement post-acquisition.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

La loi de finances 2010, en France, a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par la Contribution Economique Territoriale (CET). La CET se compose de deux éléments que sont la Contribution foncière des entreprises (CFE) et la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Dans ses comptes 2012 et 2013, Accor a décidé de classer la charge de CVAE en impôt.

La 2e loi de finances rectificative pour 2012 a créé une contribution de 3 % assise sur le montant des revenus distribués par les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés en France. Cette contribution s'analysant comme une charge d'impôt naissant à la date de l'Assemblée Générale ayant voté la distribution de bénéfices, le Groupe a été amené à comptabiliser dans ses comptes 2013, 5,2 millions d'euros de charges d'impôt supplémentaire au titre des dividendes versés en 2013 au titre de l'exercice 2012.

M. Opérations en actions

M.1. Paiement fondé sur des actions

Plans d'Options de Souscription

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions à destination des dirigeants, des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. L'ensemble des plans en vigueur au 31 décembre 2013 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Parmi ces plans :

- neuf plans sont des options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ;

- un plan est assorti de conditions de performance non liées au marché et d'une condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ;
- quatre plans sont assortis de conditions de performance liées au marché et d'une condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés évaluée selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'attribution. La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant aux dates des Conseils d'administration ayant décidé de ces plans.

Conformément aux principes comptables de la norme IFRS 2, les conditions de performance non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des biens et services reçus mais viennent par contre ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

Les conditions de performance liées au marché sont quant à elles intégrées dans la valorisation de l'instrument octroyé. Ces conditions génèrent une baisse de la valeur de l'option. La valorisation de l'option avec conditions de marché ne peut être révisée, quel que soit le niveau de réalisation des conditions qui sera observé à la fin de la période d'acquisition des droits. La juste valeur de l'option est obtenue à partir de la méthode Monte Carlo, consistant à simuler un nombre suffisant de *scenarii* de diffusions browniennes du cours de l'action groupe Accor et de l'indice correspondant. L'hypothèse de comportement d'exercice est également intégrée dans le modèle de Monte Carlo.

Lors de l'exercice des options, le compte de trésorerie reçue est débité et un compte de capitaux propres est crédité : le montant reçu est réparti entre augmentation de capital et prime d'émission.

Plans d'actions sous conditions de performance

Les plans d'actions sous conditions de performance sont également comptabilisés conformément à IFRS 2. Les principes d'évaluation et de comptabilisation sont identiques aux plans d'options de souscription à l'exception de l'évaluation de la charge qui correspond au cours de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multiplié par le nombre d'actions émises.

M.2. Titres Accor auto-détenus

Les actions de la société Accor détenues par la mère et/ou les sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés.

Le résultat de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) est directement imputé dans les capitaux propres consolidés n'affectant pas le résultat net de l'exercice. Ces titres ne font l'objet d'aucune dépréciation.

N. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et par ses amendements.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans l'état de la situation financière du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

N.1. Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories définies par la norme IAS 39 :

- la catégorie « prêts et créances » qui comprend principalement les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement ;
- la catégorie « actifs détenus jusqu'à échéance » comprend principalement les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs détenus jusqu'à échéance sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

  Pour ces deux catégories, la comptabilisation au coût amorti est équivalente à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais ou de coûts significatifs ;
- la catégorie « actifs financiers disponibles à la vente » qui comprend principalement les titres de participations, les parts de SICAV et de fonds commun de placement et les titres de créances négociables. Ces actifs sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés (technique de valorisation de niveau 1 : cf. note 1.R), aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement (technique de valorisation de niveau 1 : cf. note 1.R) et à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (techniques de valorisation de niveau 3 basées sur des données non observables : cf. note 1.R). Pour les titres

non cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, les titres sont alors maintenus dans l'état de la situation financière à leur coût d'entrée c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transactions éventuels. Lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable de ces titres (notamment en cas de baisse importante ou prolongée de la juste valeur), la perte cumulée comptabilisée en capitaux propres est alors constatée en résultat et est non réversible.

N.2. Instruments dérivés

L'utilisation par Accor d'instruments dérivés tels que des swaps de taux ou de change, des caps, des contrats à terme de devises, a pour objectif exclusif la couverture des risques associés aux fluctuations des taux d'intérêts et des devises étrangères.

Ces instruments dérivés sont enregistrés dans l'état de la situation financière à leur valeur de marché. Les variations de valeur de marché sont comptabilisées en résultat sauf pour les opérations qualifiées de couverture de flux futurs (flux liés à une dette à taux variable) pour lesquelles les variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres.

La valeur de marché des instruments dérivés de taux est la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

La valeur de marché des instruments dérivés de change est calculée sur la base du cours à terme de clôture.

N.3. Passifs financiers couverts par des instruments dérivés

Les passifs financiers couverts par des instruments dérivés suivent la comptabilité de couverture qui peut être de deux types :

- couverture de juste valeur (*Fair value hedge*) ;
- couverture de flux futurs (*Cash flow hedge*).

Dans le cas d'une couverture de juste valeur (*Fair value hedge*), le passif financier sous-jacent à l'instrument dérivé est revalorisé dans l'état de la situation financière au titre du risque couvert (risque lié à la fluctuation des taux d'intérêts). Ses variations de valeur sont enregistrées en résultat et compensent les variations de valeur de l'instrument financier dérivé affecté au sous-jacent à hauteur de la partie couverte.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs (*Cash flow hedge*), le passif financier couvert est enregistré dans l'état de la situation financière au coût amorti. Les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées en capitaux propres. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé pour la même période sont recyclés dans le compte de résultat.

N.4. Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires portant intérêts sont enregistrés pour les montants reçus, nets des coûts directs d'émission.

N.5. Passifs financiers obligataires convertibles

Les passifs financiers obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres.

La composante obligataire est égale à la valeur présente de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation, actualisés au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible, déduction faite éventuellement de la valeur du *call* émetteur calculée au moment de l'émission de l'obligation.

La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal à l'émission.

Les frais sont affectés à chaque composante au prorata de leur quote-part dans le montant nominal émis. La différence entre les frais financiers IFRS et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette afin qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non-conversion corresponde bien au prix de remboursement.

N.6. Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif global incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

O. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable.

P. Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », cette ligne inclut l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) rattachables à un groupe d'actifs destinés à être cédés ou à une activité non conservée (cf. note 1.E.7).

Q. Promesses unilatérales d'achat consenties par Accor

La norme IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation » requiert que la valeur des engagements financiers au titre des promesses unilatérales d'achat consenties par Accor (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales consolidées en Intégration Globale soit comptabilisée en dette. La contrepartie de l'écart entre la dette ainsi comptabilisée et les intérêts minoritaires représentatifs du pourcentage de titres sujet du « PUT », est enregistrée en écart d'acquisition. Lorsque le prix d'exercice est égal à la juste valeur des titres, la dette est évaluée à l'aide des business plans des cinq prochaines années des sociétés sous-jacentes objets de la promesse d'achat en appliquant un multiple d'EBE et fait l'objet d'une actualisation.

Pour les PUT émis jusqu'au 31 décembre 2009, les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées de la façon suivante :

- en écart d'acquisition pour la part de la variation liée à la réactualisation du business plan ;
- en charges financières pour la part de la variation liée à la désactualisation de la dette.

Pour les PUT émis à partir du 1er janvier 2010, suite à la mise en application de la norme IAS 27 Révisée, les variations ultérieures de valeur sont comptabilisées comme des reclassements au sein des capitaux propres sans incidence sur le résultat.

R. Juste valeur

La notion de juste valeur s'entend quant à elle comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. En accord avec la norme IFRS 13 « Évaluation à la Juste valeur », il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des données autres que des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

S. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

S.1. Chiffre d'affaires

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées par intégration globale et par intégration proportionnelle. Il s'agit notamment :

- lorsque les hôtels sont détenus en propriété ou bien sont exploités *via* un contrat de location, de l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients ; et
- lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise…) perçue au titre de ces contrats.

Le Groupe applique les critères d'IAS 18 pour déterminer s'il est principal ou agent dans le cadre de ses relations contractuelles de gestion hôtelière. Il qualifie à la définition comptable de principal lorsqu'il est exposé aux principaux risques et avantages associés aux services rendus. Le chiffre d'affaires et les charges supportées sont alors présentés en brut au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe qualifie à la définition comptable d'agent, seule la rémunération perçue à ce titre est présentée au compte de résultat.

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA, des autres taxes et de la juste valeur des programmes de fidélité.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier, la nature et la valeur des avantages fournis.

Lorsque des ventes de produits ou de services sont effectuées dans le cadre d'un programme de fidélité, le chiffre d'affaires facturé au client est ventilé entre le bien ou le service vendu et le crédit attribué par l'intermédiaire des points de fidélité accordés. Ce crédit, évalué à la juste valeur du point, fait l'objet d'une comptabilisation différée au moment où le client reprend l'obligation sous-jacente c'est-à-dire au moment où il bénéficie des avantages issus de la conversion de ses points.

S.2. Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation. Celui-ci constitue donc un agrégat de gestion avant coût de détention des actifs (loyers, amortissements et provisions, résultat financier) et quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.

Le résultat brut d'exploitation sert de base de calcul pour le suivi par la société du taux de transformation et du taux de réactivité.

En cas de variation positive du chiffre d'affaires à périmètre et change constants (à PCC), le taux de transformation se définit ainsi : Taux de transformation = (Δ RBE à PCC/Δ CA à PCC).

En cas de variation négative du chiffre d'affaires à périmètre et change constants (à PCC), le taux de réactivité se définit ainsi : Taux de réactivité = 1 – (Δ RBE à PCC/Δ CA à PCC).

S.3. Loyers, Amortissements et Provisions

Les loyers, amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété.

Ces deux éléments amènent le Groupe à présenter deux agrégats dans son compte de résultat :

1. l'excédent brut d'exploitation qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;
2. le résultat d'exploitation qui reflète quant à lui le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété. Cet agrégat est, par ailleurs, utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et plus particulièrement pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de chaque activité.

Ces agrégats sont régulièrement utilisés par le Groupe pour analyser l'impact des coûts de détention opérationnels des actifs sur les comptes du Groupe.

S.4. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations des différents métiers du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier ainsi que la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence font partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où ils contribuent à la mesure de la performance de l'entreprise.

S.5. Charges de restructuration

Les charges de restructuration comprennent l'ensemble des charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe.

S.6. Dépréciation d'actifs

La ligne « Dépréciation d'actifs » comprend l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées suite à l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » y compris les dépréciations des titres mis en équivalence.

S.7. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

Ce poste regroupe les plus ou moins-values de cession d'actifs hôteliers.

S.8. Résultat de la gestion des autres actifs

Le résultat de la gestion des autres actifs est constitué des plus ou moins-values de cession des autres actifs immobilisés hors patrimoine hôtelier, des provisions, et des pertes et gains non opérationnels. Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

S.9. Résultat opérationnel avant impôt

Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

S.10. Résultat net des activités non conservées

Une activité non conservée est une composante dont Accor s'est séparé ou qui est classée comme destinée à être cédée et :

- qui représente un secteur d'activité ou une région géographique principale et distincte pour le groupe Accor ;
- qui fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- qui est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat net des activités non conservées comprend :

- le résultat net d'impôt de l'activité non conservée réalisé jusqu'à la date de cession ou jusqu'à la date de clôture si l'activité non conservée n'a pas encore été cédée à la clôture de l'exercice ;
- le résultat de cession net d'impôt si l'activité non conservée a été cédée avant la clôture de l'exercice.

S.11. Tableau de flux de trésorerie

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole, d'une part, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'autre part les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement et enfin les flux de trésorerie provenant des activités de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents et après retraitement de la variation des impôts différés et des plus-values de cession d'actifs ;
- les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- la variation du besoin en fonds de roulement.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- les investissements sur actifs existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1er janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;
- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les investissements de développement réalisés sur des actifs non courants classés en actifs destinés à être cédés du fait de leur cession prochaine ;
- les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

- les variations des capitaux propres ;
- les variations des dettes et emprunts ;
- les dividendes.

T. Calcul du résultat par action

Les règles et méthodes comptables utilisées pour le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action, sont conformes à la norme IAS 33 « Résultat par action ».

U. Autres informations

La notion d'actifs et de passifs courants s'entend pour des actifs et passifs que l'entité s'attend à pouvoir réaliser ou régler :

- soit dans le cadre du cycle normal de son exploitation ;
- soit dans les douze mois suivant la date de clôture.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2013 ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général de Accor et ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 19 février 2014.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

A. Cessions, opérations immobilières et stratégie

A.1. Cessions

A.1.1. Cession du Pôle Hôtellerie Économique États-Unis

Le 22 mai 2012, Accor a signé un accord de cession de son pôle Hôtellerie Économique États-Unis à une filiale de Blackstone Real Estate Partners VII, pour un prix de référence de 1,9 milliard de dollars avant considération du besoin en fonds de roulement. Constitué de Motel 6, marque iconique en Amérique du Nord, et de Studio 6, enseigne positionnée sur le segment économique de long séjour, le réseau concerné par cette opération représentait 1 106 hôtels (106 844 chambres) aux États-Unis et au Canada. La réalisation effective de cette opération est intervenue le 1er octobre 2012, après levée des conditions suspensives qui portaient principalement sur le rachat des hôtels en location.

Jusqu'au 31 décembre 2011, le pôle Hôtellerie Économique États-Unis représentait une ligne d'activité principale pour Accor puisqu'il faisait l'objet d'un secteur distinct dans le cadre de la présentation de ses résultats sectoriels (secteur Hôtellerie Économique États-Unis). Dans ce cadre, et conformément aux principes de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le groupe Accor a été amené à considérer le pôle Hôtellerie Économique États-Unis comme une « activité non conservée » et à réaliser les reclassements suivants dans ses comptes annuels 2012 :

- le résultat net d'impôt du pôle Hôtellerie Économique États-Unis réalisé jusqu'au 30 septembre 2012 a été reclassé en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17) ;
- la moins-value de cession réalisée le 1er octobre 2012 a été reclassée en « Résultat net des activités non conservées » (cf. note 17) ;
- les flux de trésorerie relatifs au pôle Hôtellerie Economique États-Unis ont été présentés sur des lignes spécifiques d'activités non conservées dans le tableau de flux de trésorerie.

La réalisation effective de cette opération le 1er octobre 2012 a conduit le Groupe à dégager, dans ses comptes consolidés du 31 décembre 2012, une perte totale de (679) millions d'euros incluant (445) millions d'euros de perte de la période liée notamment à des dépréciations d'actifs et à l'exercice d'options d'achat pour des hôtels en location fixe, ainsi que (234) millions d'euros de mise à juste valeur, correspondant à la différence entre :

1. le prix de cession correspondant à un prix de référence de 1 900 millions de dollars (1 481 millions d'euros) défalqué d'autres éléments d'ajustements (principalement du solde du besoin en fonds de roulement) pour (143) millions d'euros ;
2. et la valeur des capitaux propres du pôle Hôtellerie Économique États-Unis dans les comptes consolidés du Groupe au 1er octobre 2012 (1 556 millions d'euros), augmentée des coûts liés à la réalisation de l'opération (16 millions d'euros).

Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net de 249 millions d'euros au 31 décembre 2012. Après sortie des engagements de loyers, actualisés à 7 %, pour 547 millions d'euros, l'impact sur la dette nette retraitée s'établissait quant à lui à 796 millions d'euros.

A.1.2. Cession des Services à bord des trains

En 2010, Accor a cédé à Newrest les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal ainsi qu'une partie des activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits à travers une joint-venture détenue à 60 % par Newrest et à 40 % par Accor, dans laquelle Accor n'exerce plus aucune influence notable.

Au cours du premier semestre 2012, les 40 % de participation encore détenus dans la joint-venture et les 17 % de participation encore directement détenus dans la filiale autrichienne ont été cédés à Newrest pour un euro respectivement. Les titres ayant été préalablement entièrement provisionnés, aucune plus ou moins-value n'a été constatée dans les comptes (cf. note 17).

L'activité italienne de Service à bord des trains de jour est quant à elle maintenue en activité destinée à être cédée (cf. note 32) compte tenu de la fin du contrat avec l'entreprise concédante intervenue en octobre 2013 et de la liquidation en cours de la société.

A.1.3. Cession de la participation d'Accor dans TAHL

En novembre 2013, Accor a cédé sa participation de 19,4 % dans Tourism Asset Holdings Ltd. (TAHL), premier propriétaire d'hôtels en Australie, à Abu Dhabi Investment Authority (ADIA), pour un montant de 66 millions de dollars australiens (46 millions d'euros), assorti d'un remboursement de prêts de 76 millions de dollars australiens (53 millions d'euros).

À fin décembre 2013, l'impact de cette opération s'élève à 2 millions d'euros sur le résultat et à 101 millions d'euros sur la dette nette retraitée.

TAHL détient 31 hôtels (4 097 chambres) en Australie, tous opérés par Accor dans le cadre de contrats de location ou de gestion, sous les enseignes ibis, ibis *budget*, ibis Styles, Mercure, Novotel et Pullman. Tous les contrats sont maintenus dans leur forme initiale.

A.2. Opérations immobilières

Les principales opérations immobilières réalisées par le Groupe en 2012 et 2013 sont les suivantes :

2012 et 2013	Nombre d'unités	Prix de cession	Impact Dette	Impact Dette Retraitée
Opérations de *Sale & Variable Lease Back*	18	33	24	60
Opérations de *Sale & Management Back*	22	340	290	376
Opérations de *Sale & Franchise Back* et cessions simples	112	399	368	578
TOTAL	**152**	**772**	**682**	**1 014**

A.2.1. Opérations de Sale & Variable Lease Back

Les opérations de *Sale & Variable Lease Back* consistent pour Accor à céder les murs d'hôtels en conservant un contrat de location variable basé sur un pourcentage du chiffre d'affaires sans minimum garanti. Accor procède aussi à des renégociations de contrats de location à loyers fixes pour les transformer en contrats de location à loyers variables.

Dans le cadre de ces transactions, Accor et le(s) partenaire(s) peuvent prendre des engagements de travaux sur les actifs cédés. Les engagements pris et les montants réalisés à la date de clôture sont détaillés en note 40. De plus, le Groupe s'engage généralement à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires.

La principale transaction de *Sale & Variable Lease Back* réalisée au cours de la période a été conclue en 2012 avec le fonds d'investissement hôtelier d'Internos Real Investors et porte sur deux hôtels en Allemagne et aux Pays-Bas : le MGallery Mondial Am Dom à Cologne et le MGallery Convent Hotel à Amsterdam. Le prix atteint respectivement 21 millions d'euros (dont 19 millions d'euros de rachat de bail fixe payé par l'acquéreur) et 24 millions d'euros. La transaction inclut un programme de travaux de 12 millions d'euros dont 7 millions d'euros financés par l'acquéreur. Les deux hôtels continuent d'être opérés par Accor dans le cadre d'un bail commercial d'une durée de 15 ans, renouvelable à l'initiative de Accor, avec un loyer variable correspondant en moyenne à 21,5 % du chiffre d'affaires annuel. Les frais d'assurance, taxe foncière et coûts d'entretien structurels immobiliers sont dorénavant à la charge du nouveau propriétaire. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 28 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.

L'impact dette nette retraitée des autres cessions individuelles s'élève à 32 millions d'euros.

A.2.2. Opérations de Sale & Management Back

Les opérations de *Sale & Management Back* consistent à céder des hôtels en conservant le contrat de gestion, le cas échéant avec une participation minoritaire.

Les principales transactions de *Sale & Management Back* réalisées en 2012 et 2013 sont les suivantes :

- En 2012, Accor a cédé, dans le cadre d'une transaction de *Sale & Management Back*, le Novotel New York Times Square pour une valeur totale de 160 millions d'euros (soit 335 000 euros par chambre) y compris travaux. Le prix de cession atteint 71 millions d'euros, le repreneur s'étant engagé à réaliser une rénovation complète de l'établissement entre 2012 et 2013, pour un montant estimé à 89 millions d'euros sur la base d'un cahier des charges défini par Accor. L'hôtel est resté ouvert pendant la durée des travaux. Parallèlement, un complément de prix d'un montant maximum de 12 millions d'euros pourra être perçu en fonction des résultats de l'hôtel après la rénovation. L'hôtel de 480 chambres continue d'être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management à long terme. L'acheteur est une joint-venture composée de deux acteurs clés de la gestion d'actifs immobiliers hôteliers aux États-Unis : Chartres (Chartres Lodging Group, LLC) et Apollo (Apollo Global Management, LLC). Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 58 millions d'euros au 31 décembre 2012. Accor s'est de plus, engagé à financer une partie des travaux de rénovation à la charge du propriétaire à travers un prêt total de 15 millions d'euros, entièrement décaissé au 31 décembre 2013 et remboursable à horizon février 2017.
- En 2012, Accor a cédé à A-HTRUST, un fonds immobilier hôtelier coté en Asie-Pacifique dans lequel Accor a pris une participation de 5,73 % (cf. note 2.B.3), le Novotel/ibis de Pékin Sanyuan au travers de contrats de *Sale & Management Back*, pour un montant de 54 millions d'euros. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 47 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.
- En 2012, Accor a refinancé en contrat de management le Pullman Paris Tour Eiffel. Le Groupe, qui avait repris l'hôtel début 2009 dans le cadre d'un contrat de location fixe, continue d'assurer la gestion de l'établissement *via* un contrat de management à long terme. Dans ce cadre, Accor a étendu le remboursement d'une créance ne portant pas intérêt de 20 millions d'euros après actualisation de (11) millions d'euros et remboursable au plus tard en 2032 sauf renouvellement du contrat. L'hôtel bénéficie d'un programme de rénovation représentant 47 millions d'euros d'investissement qui a été confié à Accor, en qualité de maître de l'ouvrage, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière (cf. note 40). Ces travaux à la charge de l'acquéreur sont notamment financés *via* un prêt accordé par Accor de 15 millions d'euros dont 10 millions d'euros restant à verser. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 59 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.
- En 2012, Accor a aussi cédé, dans le cadre d'une transaction de *Sale & Management Back*, le Sofitel Paris La Défense pour 22 millions d'euros, soit 144 000 euros par chambre. L'acquisition est réalisée conjointement par Amundi Immobilier, acteur majeur de la gestion d'actifs immobiliers pour compte de tiers, et Algonquin, investisseur et gestionnaire hôtelier, déjà propriétaire de sept hôtels sous gestion ou franchise Accor en France et au Royaume-Uni. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 16 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2012.

- En 2013, Accor a cédé à Mount Kellett Capital Management LP, dans le cadre d'une transaction de *Sale & Management back*, le Sofitel Paris Le Faubourg pour une valeur d'entreprise de 113 millions d'euros (soit 769 000 euros par chambre) incluant 13 millions d'euros de rénovation. Cette opération a permis au Groupe de réduire son endettement net retraité de 89 millions d'euros en cumulé à fin décembre 2013.

A.2.3. Opérations de Sale & Franchise Back et cessions simples

Les opérations de *Sale & Franchise Back* et de cessions simples consistent à céder des hôtels sous forme de cessions simples d'actifs, de résiliation anticipée ou non renouvellement de contrats de location, ou de cessions de murs et/ou fonds de commerce suivies de reprises en contrats de franchise (*Sale & Franchise back*).

Les principales transactions de *Sale & Franchise Back* et de cessions simples réalisées en 2012 et 2013 sont les suivantes :

- En 2012, Accor a cédé le Pullman Paris Rive Gauche (617 chambres) pour 77 millions d'euros au Groupe Bouygues Immobilier. L'hôtel présentait des performances opérationnelles et des standards techniques inférieurs aux normes du Groupe ; il a cessé son activité en mars 2012. Un mécanisme de complément de prix a par ailleurs été mis en place, son montant (d'un maximum de 10 millions d'euros) dépendra des conditions relatives au projet de reconstruction. Cette opération a permis d'améliorer la dette nette du Groupe pour 72 millions d'euros.
- En 2012, Accor a cédé sa participation de 52,6 % dans « Hotel Formula 1 » pour 28 millions d'euros (y compris un remboursement de prêt de 3 millions d'euros), à Southern Sun Hotels, son partenaire historique en Afrique du Sud (filiale du Groupe Tsogo Sun). La société Hotel Formula 1, constituée en 1991 *via* une joint-venture entre Accor et Southern Sun, est propriétaire de 20 hôtels (soit 1 474 chambres) et manage trois hôtels appartenant à Southern Sun en Afrique du Sud. Ces hôtels sont désormais exploités en franchise, sous la marque Formula 1. Cette opération a permis d'améliorer la dette nette du Groupe de 28 millions d'euros.
- En 2012, Le Groupe a résilié 6 contrats de location en Allemagne et aux Pays-Bas dégageant une moins-value de (47) millions d'euros mais permettant au Groupe de réduire son endettement net retraité de 35 millions d'euros.

Le montant des opérations de *Sale & Franchise Back* et cessions simples inclut également d'autres transactions individuellement non significatives ainsi que le remboursement de prêts long terme.

A.3. Stratégie

Le 27 novembre dernier, sous l'impulsion de son nouveau Président-directeur général Sébastien Bazin, Accor a annoncé la redéfinition du modèle économique du Groupe autour de deux pôles stratégiques :

- HotelServices : opérateur hôtelier et franchiseur, avec un modèle économique centré sur la génération de redevances et sur l'optimisation du compte de résultat ;
- HotelInvest : propriétaire et investisseur hôtelier, avec un modèle économique visant l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan.

Cette nouvelle stratégie repose sur quatre axes :

- une vision claire et durable pour le Groupe ;
- une organisation agile et simplifiée ;
- un Comité exécutif renouvelé pour un leadership renforcé ;
- une hiérarchie des priorités pour une meilleure efficacité.

Et s'accompagne de cinq priorités :

- une nouvelle stratégie immobilière, tournée vers la création de valeur, se traduisant notamment par l'arrêt du développement en location, et la fin des cessions d'hôtels en propriété, à l'exception des actifs structurellement sous-performant ;
- une nouvelle organisation construite par zone géographique, cohérente sur tous les marchés, à des coûts de gestion réduits ;
- une expertise dans la Distribution et le Digital ;
- un renforcement des parts de marché dans les zones stratégiques ;
- une nouvelle dynamique pour les employés.

Avec cette nouvelle stratégie, Accor disposera à partir de 2014 :

- d'indicateurs de performance spécifiques et dédiés à chacun des deux pôles pour suivre et mesurer l'exécution de la stratégie ;
- d'une structure bâtie pour maximiser la performance opérationnelle et créer de la valeur pour les actionnaires et toutes les parties prenantes.

Cette nouvelle stratégie, actuellement en cours de déploiement, viendra modifier la présentation de l'information sectorielle des comptes consolidés du Groupe qui sera présentée dans les comptes semestriels au 30 juin 2014. De plus, des indicateurs financiers adaptés aux caractéristiques économiques de chacun des deux pôles sont en cours d'élaboration.

B. Développement Organique et par Acquisition

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe poursuit son programme de développement.

B.1. Parc et projets hoteliers

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2013, à l'ouverture ou à l'acquisition de 170 hôtels, pour un total de 22 637 chambres. Par ailleurs, 110 hôtels ont été fermés sur la période, soit 11 754 chambres.

Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2013

(en nombre d'hôtels)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	13	4	7	86	3	113*
Pullman	6	8	6	50	11	81
MGallery	4	7	4	22	31	68
Novotel	42	43	119	134	64	402
Suite Novotel	-	6	11	5	8	30
Mercure	34	63	84	200	377	758
Adagio	2	7	4	24	2	39
ibis	109	111	249	129	401	999
ibis Styles	4	13	5	25	186	233
ibis *budget*	32	78	115	25	256	506
Adagio Access	-	3	-	48	-	51
Formule 1	5	1	-	4	-	10
HotelF1	21	-	158	-	59	238
Autres	6	1	2	35	4	48
TOTAL	**278**	**345**	**764**	**787**	**1 402**	**3 576**
Total (en %)	*7,8 %*	*9,6 %*	*21,4 %*	*22,0 %*	*39,2 %*	*100,0 %*

* *120 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.*

(en nombre de chambres)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	2 014	1 199	1 165	22 642	1 196	28 216
Pullman	1 215	2 073	2 076	14 818	3 082	23 264
MGallery	293	818	573	2 507	2 726	6 917
Novotel	7 943	8 529	20 114	31 512	8 285	76 383
Suite Novotel	-	971	1 396	662	707	3 736
Mercure	4 701	10 330	12 733	32 755	35 052	95 571
Adagio	207	817	473	3 015	191	4 703
ibis	15 856	14 857	35 480	23 278	34 551	124 022
ibis Styles	426	1 139	911	4 291	14 389	21 156
ibis *budget*	3 550	8 404	12 707	3 135	18 751	46 547
Adagio Access	-	263	-	4 882	-	5 145
Formule 1	364	79	-	504	-	947
HotelF1	1 514	-	12 573	-	3 819	17 906
Autres	1 422	51	289	5 096	348	7 206
TOTAL	**39 505**	**49 530**	**100 490**	**149 097**	**123 097**	**461 719**
Total (en %)	*8,6 %*	*10,7 %*	*21,8 %*	*32,3 %*	*26,7 %*	*100,0 %*

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2013

(en nombre d'hôtels)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	64	41	415	110	910	1 540
Europe hors France	139	252	271	102	299	1 063
Asie Pacifique	25	46	7	359	130	567
Amérique latine & Caraïbes	29	5	58	103	47	242
Autres pays	21	1	13	113	16	164
TOTAL	**278**	**345**	**764**	**787**	**1 402**	**3 576**
Total (en %)	*7,8%*	*9,6%*	*21,4%*	*22,0%*	*39,2%*	*100,0%*

(en nombre de chambres)	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	6 495	4 683	47 441	13 525	67 356	139 500
Europe hors France	20 548	37 268	38 120	14 984	31 835	142 755
Asie Pacifique	4 212	6 689	1 557	80 507	16 204	109 169
Amérique latine & Caraïbes	4 515	684	11 242	16 166	5 536	38 143
Autres pays	3 735	206	2 130	23 915	2 166	32 152
TOTAL	**39 505**	**49 530**	**100 490**	**149 097**	**123 097**	**461 719**
Total (en %)	*8,6 %*	*10,7 %*	*21,8 %*	*32,3 %*	*26,7 %*	*100,0 %*

Parc hôtelier par zone géographique et marque au 31 décembre 2013

(en nombre d'hôtels)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	11	19	41	9	33	113*
Pullman	13	15	44	2	7	81
MGallery	17	22	20	4	5	68
Novotel	113	135	102	19	33	402
Suite Novotel	19	8	-	-	3	30
Mercure	228	299	129	75	27	758
Adagio	29	10	-	-	-	39
ibis	382	331	125	111	50	999
ibis Styles	120	65	46	1	1	233
ibis *budget*	319	147	24	13	3	506
Adagio Access	50	1	-	-	-	51
Formule 1	-	6	4	-	-	10
HotelF1	238	-	-	-	-	238
Autres	1	5	32	8	2	48
TOTAL	**1 540**	**1 063**	**567**	**242**	**164**	**3 576**
Total (en %)	*43,0 %*	*29,7 %*	*15,9 %*	*6,8 %*	*4,6 %*	*100,0 %*

* *120 hôtels commercialisés dans le système de réservation TARS.*

(en nombre de chambres)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Total
Sofitel	1 512	4 593	12 091	1 665	8 355	28 216
Pullman	3 722	3 889	12 715	538	2 400	23 264
MGallery	1 191	2 724	2 097	357	548	6 917
Novotel	15 437	25 957	24 632	3 239	7 118	76 383
Suite Novotel	2 199	1 130	-	-	407	3 736
Mercure	22 096	37 460	21 334	10 338	4 343	95 571
Adagio	3 575	1 128	-	-	-	4 703
ibis	33 627	42 816	23 013	16 350	8 216	124 022
ibis Styles	8 534	5 982	6 421	80	139	21 156
ibis *budget*	24 615	15 623	2 433	3 513	363	46 547
Adagio Access	5 035	110	-	-	-	5 145
Formule 1	-	443	504	-	-	947
HotelF1	17 906	-	-	-	-	17 906
Autres	51	900	3 929	2 063	263	7 206
TOTAL	**139 500**	**142 755**	**109 169**	**38 143**	**32 152**	**461 719**
Total (en %)	*30,2 %*	*30,9 %*	*23,6 %*	*8,3 %*	*7,0 %*	*100,0 %*

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2013

La perspective d'évolution du parc pour les quatre années à venir, en nombre de chambres, est la suivante, en fonction des projets engagés à ce jour :

(en nombre de chambres)	Propriété	Location fixe	Location Variable	Management	Franchise	Total
TOTAL	**3 868**	**2 483**	**13 526**	**93 297**	**23 187**	**136 361**

B.2. Prise de participation complémentaire dans la société Orbis en 2012

En 2012, Accor a acquis 1,13 % de capital supplémentaire dans la société Orbis représentant 521 480 titres au prix de 45 PLN par action, soit 23 millions de PLN (environ 5,6 millions d'euros). Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, ces opérations ont été traitées comme des échanges d'actions entre partenaires (cf. note 1.B.3) sans impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

À l'issue de cette opération, Accor détient 52,69 % de la société Orbis.

B.3. Acquisition de Mirvac en 2012

En mai 2012, Accor a finalisé l'acquisition de Mirvac, société de management hôtelier en Australie. Le décaissement lié à cette acquisition s'élève à 199 millions d'euros dont 6 millions d'euros décaissés en 2011 et 193 millions d'euros décaissés en 2012. Le détail des 199 millions est le suivant :

- Mirvac Hotels & Resorts, société de gestion exploitant 43 hôtels (dont deux hôtels en propriété acquis le 1er août 2012), soit 5 406 chambres, pour 152 millions d'euros : 128 millions d'euros pour l'acquisition des titres de Mirvac Hotels & Resorts et 24 millions d'euros pour l'acquisition des deux entités juridiques qui détiennent 2 hôtels en propriété ;
- une participation de 21,9 % dans Mirvac Wholesale Hotel Fund (MWHF), un véhicule d'investissement propriétaire de sept des hôtels, pour 47 millions d'euros.

  Dans la continuité de la stratégie du Groupe, cette participation a ensuite été cédée fin juillet 2012 à A-HTRUST, un des plus importants fonds immobiliers hôteliers cotés en Asie-Pacifique. Accor a repris une participation de 6,99 % dans cette nouvelle entité. Selon les termes de l'accord passé avec Ascendas, qui détient près de 35 % d'A-HTRUST, Accor se verra proposer en priorité la gestion des prochains hôtels acquis par le fonds pour ceux qui ne faisaient pas l'objet d'un contrat de management préalable. Accor a ensuite cédé 1,26 % de sa participation, et conserve donc une participation à hauteur de 5,73 %. Ces opérations ont permis au Groupe de réduire son endettement net de 29 millions d'euros. Accor ne détenant pas d'influence notable sur A-HTRUST, cette participation dans A-HTRUST a été comptabilisée en titres de participation dans les comptes consolidés du Groupe (cf. note 23).

Au 31 décembre 2012, la juste valeur des éléments acquis dans le cadre de la transaction Mirvac Hotels & Resorts s'élève à 42 millions d'euros (hors acquisition des deux hôtels en propriété acquis à leur valeur nette comptable), générant un écart d'acquisition provisoire dans les comptes d'Accor d'un montant de 67 millions d'euros (après déduction du remboursement de la dette et d'un dépôt pour un montant total de 20 millions d'euros). Ce montant a été affecté de la façon suivante :

- valorisation des contrats de gestion nets d'impôts différés pour 28 millions d'euros (cf. note 19) ;
- valorisation des marques pour 19 millions d'euros dont 13 millions d'euros ont fait l'objet d'une perte de valeur au 31 décembre 2012 (cf. note 13.2) ;
- écart d'acquisition résiduel au 31 décembre 2012 pour 20 millions d'euros (cf. note 18). Ce montant a été augmenté de 1,5 million d'euros au cours du premier semestre 2013 suite au gain du contrat de management Sea Temple.

La juste valeur des principaux éléments acquis se détaille ainsi de la façon suivante au 31 décembre 2012 :

(en millions d'euros)	Juste valeur
Immobilisations corporelles	51
Autres créances	18
Actifs d'impôts différés	2
Trésorerie	1
Dettes financières	(16)
Autres dettes	(14)

Le chiffre d'affaires et le résultat net dégagés par Mirvac Hotels & Resorts entre le 23 mai 2012 et le 31 décembre 2012 s'élevaient respectivement à 81 millions d'euros et (15) millions d'euros (dont (13) millions d'euros de perte de valeur comptabilisée sur les marques et (8) millions d'euros de coûts d'intégration).

B.4. Acquisition du réseau sud-américain de Grupo Posadas en 2012

Le 16 juillet 2012, Accor a signé un contrat en vue du rachat du portefeuille sud-américain d'hôtels de Grupo Posadas. L'opération a été finalisée le 10 octobre 2012. Le prix final payé par Accor pour cette acquisition s'élevait initialement à 195 millions d'euros et a été ajusté en 2013 à 185 millions d'euros suite à l'obtention de deux ajustements de prix d'un total de (10) millions d'euros. La transaction incluait 13 hôtels dont trois hôtels en propriété, trois hôtels en location variable et sept hôtels en contrat de management. La transaction incluait également un pipeline sécurisé de 18 hôtels en contrat de management ainsi que l'acquisition de deux marques exploitées jusqu'à présent par Grupo Posadas en Amérique du Sud : Caesar Park et Caesar Business.

La valeur nette comptable des éléments acquis dans le cadre de la transaction s'élevait à 35 millions d'euros (dont 10 millions d'euros de marques dépréciées en totalité au 31 décembre 2012), générant un écart d'acquisition provisoire dans les comptes d'Accor d'un montant de 150 millions d'euros. Ce montant a été affecté de la façon suivante :

- valorisation des contrats de gestion (signés à la date d'acquisition) pour 30 millions d'euros (cf. note 19) ;
- mise à juste valeur d'éléments incorporels pour (7) millions d'euros (cf. note 19) ;

- valorisation des hôtels acquis en propriété pour 54 millions d'euros (cf. note 20) ;
- ajustement des provisions pour (2) millions d'euros ;
- passifs d'impôts différés pour (25) millions d'euros correspondant aux affectations ci-dessous ;
- écart d'acquisition résiduel pour 100 millions d'euros (cf. note 18).

La juste valeur des principaux éléments acquis se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Valeur brute comptable avant allocation de l'écart de première consolidation	Allocation de l'écart de première consolidation	Valeur brute comptable après allocation de l'écart de première consolidation
Immobilisations incorporelles	30	23	53
Immobilisations corporelles	23	54	77
Autres créances	6	-	6
Actifs/Passifs d'impôts différés	5	(25)	(20)
Trésorerie	7	-	7
Dettes financières	(27)	-	(27)
Autres dettes	(9)	(2)	(11)
TOTAL	**35**	**50**	**85**

La juste valeur des immobilisations corporelles provient d'évaluations d'experts (technique de valorisation de niveau 2 selon la norme IFRS 13 : cf. note 1.R). La juste valeur des immobilisations incorporelles a été évaluée en actualisant les flux de redevances attendues jusqu'à la date de premier renouvellement (technique de valorisation de niveau 3 selon la norme IFRS 13 : cf. note 1.R), sur la base des évaluations réalisées dans le cadre de l'évaluation du prix d'acquisition.

Le chiffre d'affaires et le résultat net dégagés par les actifs acquis entre le 10 octobre 2012 et le 31 décembre 2012 s'élèvent respectivement à 18 millions d'euros et (16) millions d'euros (dont (10) millions d'euros de perte de valeur comptabilisée sur les marques et (8) millions d'euros de coûts d'intégration).

B.5. Projet « ibis Megabrand »

En 2012, Accor a mis en œuvre son projet de refonte de l'ensemble de ses marques économiques sous la marque ombrelle ibis. Ce projet revoit en profondeur les codes de l'hôtellerie économique avec le renouvellement de plus de 100 000 lits, un nouveau concept pour ses espaces généraux et le déploiement en vitesse accélérée des nouvelles enseignes ibis, ibis Styles et ibis *budget*.

Ce projet s'est traduit :

- dans les comptes 2012, par la constatation d'une charge de 50 millions d'euros en « Résultat de la gestion des autres actifs » (cf. note 15) et la comptabilisation de 39 millions d'euros d'investissement sur actifs existants (cf. note 36) ;
- dans les comptes 2013, par la constatation d'une charge de 15 millions d'euros en « Résultat de la gestion des autres actifs » (cf. note 15) et la comptabilisation de 27 millions d'euros d'investissement sur actifs existants (cf. note 36).

C. Colony Capital/Eurazeo

En mars 2005, Colony Capital a fait son entrée dans le groupe Accor en investissant 1 milliard d'euros sous forme d'obligations remboursables en actions et d'obligations convertibles qui ont été remboursées et converties en actions courant 2007. Dans ce cadre, Colony s'est vu octroyer deux sièges au Conseil d'administration de Accor.

En mai 2008, Colony Capital a annoncé la constitution d'un pacte d'actionnaires avec la société d'investissement Eurazeo d'une durée de cinq ans destiné à renforcer leur présence conjointe dans le capital du Groupe. À l'issue de cette période de cinq ans, le pacte peut être résilié avec un préavis de 30 jours. Ce pacte s'est concrétisé par la montée d'Eurazeo dans le capital du Groupe et par l'octroi d'un siège supplémentaire au Conseil d'administration pour Eurazeo.

Au cours de l'exercice 2009, le Concert a acquis de nouvelles actions Accor et s'est vu octroyer un siège supplémentaire au Conseil d'administration pour Eurazeo, portant de trois à quatre membres le nombre de représentants de Colony et Eurazeo.

En 2010, dans le cadre de la mise en œuvre de la scission du Groupe, Colony Capital et Eurazeo ont pris l'engagement de soutenir Accor et Edenred en conservant leurs actions. Cet engagement est arrivé à expiration le 1er janvier 2012. Le 5 janvier 2012, le Concert a réduit sa participation à 48 568 160 actions, soit 21,37 % du capital et 27,51 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2012, le Concert détenait 48 673 442 actions soit 21,4 % du capital, et 30,08 % des droits de vote suite au déclenchement au cours de l'exercice 2012 de droits de vote doubles et à la réduction de la participation du Fonds Stratégique d'Investissement et de la Caisse des Dépôts et Consignation, annulant ainsi une partie des droits de vote double et diminuant le nombre de droits de vote total. Le Concert a sollicité et obtenu de l'Autorité des marchés financiers le 16 janvier 2013, l'octroi d'une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique portant sur les actions Accor considérant que la situation de dépôt obligatoire d'un projet d'offre publique résultait d'une diminution du nombre de droits de vote de la société Accor à laquelle les demandeurs n'étaient pas à l'origine et tenant compte de l'engagement du Concert de ne pas « augmenter activement » sa participation dans la Société.

Au 31 décembre 2013, le Concert détient toujours 48 673 442 actions soit 21,3 % du capital correspondant à 31,2 % des droits de vote.

D. Émissions obligataires

Depuis 2009, Accor a procédé, avec succès à l'émission de plusieurs emprunts obligataires :

- le 4 février 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 4 février 2014), assorti d'un coupon de 7,50 %. En 2010 et 2011, Accor a procédé à un rachat partiel de 197,75 millions d'euros portant le nominal à 402,25 millions d'euros. Ce solde a été remboursé dans son intégralité le 4 février 2014 (cf. note 46) ;
- le 5 mai 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 4 ans, assorti d'un coupon de 6,50 %. En 2010 et 2011, Accor a procédé à un rachat partiel de 206,3 millions d'euros et a remboursé le solde de 393,7 millions d'euros au cours de l'exercice 2013 ;
- le 24 août 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 250 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 8 ans et 3 mois (maturité 6 novembre 2017), assorti d'un coupon de 6,039 % ;
- le 19 juin 2012, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 19 juin 2017), assorti d'un coupon de 2,875 % ;
- le 28 septembre 2012, complément de l'emprunt obligataire du 19 juin 2012 d'un montant de 100 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 19 juin 2017), assorti d'un coupon de 2,875 % ;
- le 21 mars 2013, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 6 ans (maturité 21 mars 2019), assorti d'un coupon de 2,50 % ;
- le 31 janvier 2014, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros (cf. note 46).

E. Plans de départ volontaire

Au cours du premier semestre 2013, Accor a annoncé la mise en œuvre d'un plan de départ volontaire au sein de ses sièges parisiens. Les modalités du plan ont été présentées en juin aux organisations représentatives du personnel. Ce plan concerne 165 personnes. Les premiers départs se sont effectués à partir de septembre 2013. À ce titre, une charge totale de 47 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2013.

Le 27 novembre 2013, Accor a annoncé sa nouvelle feuille de route stratégique. La Direction a pris l'engagement fin 2013, vis-à-vis des organisations syndicales, de gérer les conséquences sociales dans le cadre d'un plan de départ volontaire, qui leur a été présenté. Il concernerait 86 postes et les premiers départs interviendront au cours de l'exercice 2014. À ce titre, une provision a été constatée dans les comptes d'un montant de 22 millions d'euros. Ce montant correspond à l'estimation faite par le Groupe de la dépense attendue sur la base des conditions financières précédemment accordées.

NOTE 3 ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL PAR MÉTIER ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales [1]	2013	2012
HÔTELLERIE	1 819	2 363	546	427	217	36	5 408	5 497
Haut et milieu de gamme	1 144	1 479	392	223	166	34	3 438	3 536
Économique	675	884	154	204	51	2	1 970	1 961
AUTRES ACTIVITÉS	43	2	79	-	3	1	128	152
TOTAL 2013	**1 862**	**2 365**	**625**	**427**	**220**	**37**	**5 536**	
TOTAL 2012	1 901	2 379	725	396	208	40		5 649

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2013 s'établit à 5 536 millions d'euros contre 5 649 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une diminution de 113 millions d'euros (- 2,0 %).

Cette diminution se décompose de la façon suivante :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 153 m€	+ 2,7 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 130 m€	+ 2,3 %
■ impact de change	(138) m€	(2,4) %
■ cession d'actifs	(258) m€	(4,6) %
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2013	**(113) m€**	**(2,0) %**

Évolution du chiffre d'affaires par métier

	Δ 2013/2012	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	(89)	+ 149	+ 2,7 %
Haut et milieu de gamme	(98)	+ 103	+ 2,9 %
Économique	+ 9	+ 46	+ 2,4 %
AUTRES ACTIVITÉS	(24)	+ 4	+ 2,7 %
TOTAL GROUPE	**(113)**	**+ 153**	**+ 2,7 %**

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	Δ 2013/2012	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(39)	+ 37	+ 1,9 %
Europe (hors France)	(14)	+ 44	+ 1,8 %
Asie Pacifique	(100)	+ 25	+ 3,5 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 31	+ 27	+ 6,9 %
Autres pays	+ 12	+ 24	+ 11,7 %
Structures mondiales	(3)	(4)	(10,1) %
TOTAL GROUPE	**(113)**	**+ 153**	**+ 2,7 %**

Au 31 décembre 2013, le chiffre d'affaires provenant des redevances de management et de franchise (y compris redevances distribution et fidélité) inclus dans le chiffre d'affaires hôtelier de 5 408 millions d'euros s'élève à 603 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Redevances de management	Redevances de franchise	2013	2012
HÔTELLERIE				
Haut et milieu de gamme	377	99	476	405
Économique	51	76	127	106
TOTAL 2013	**428**	**175**	**603**	
TOTAL 2012	349	162		511

L'augmentation des redevances de management et de franchise est de 14,7 % sur la période, hors changes et acquisitions.

NOTE 4 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2012	2013
Coûts des marchandises vendues [1]	(388)	(406)
Coûts de personnel [2]	(2 081)	(1 994)
Énergie, entretien et maintenance	(303)	(294)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(203)	(195)
Autres charges d'exploitation [3]	(886)	(888)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	**(3 861)**	**(3 777)**

(1) Le coût des marchandises vendues comprend principalement l'achat de nourriture et boissons, les coûts de blanchisserie et de téléphone destinés à la vente.

(2) Le ratio Coûts de personnel/Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2012	2013
Effectifs temps plein*	52 062	49 119
Ratio Coûts de personnel/ETP (en milliers d'euros)	(40)	(40)

** La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures totales travaillées sur la période par rapport au nombre d'heures légales totales. Les effectifs des sociétés détenues en contrôle conjoint sont proportionnalisés au taux de détention du Groupe. Les effectifs des sociétés consolidées en mise en équivalence ne sont pas pris en compte.*

Au 31 décembre 2013, les coûts de personnel comprennent par ailleurs 10,8 millions d'euros liés aux attributions d'options de souscription d'actions et d'actions sous conditions de performance (cf. note 25).

(3) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques. Elles comprennent également différents honoraires.

NOTE 5 RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales [1]	2013	2012
HÔTELLERIE	541	804	152	145	52	22	1 716	1 774
Haut et milieu de gamme	304	453	98	58	32	19	964	1 017
Économique	237	351	54	87	20	3	752	757
AUTRES ACTIVITÉS	7	1	14	-	3	18	43	14
TOTAL 2013	**548**	**805**	**166**	**145**	**55**	**40**	**1 759**	
TOTAL 2012	577	797	195	136	48	35		1 788

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2013 s'établit à 1 759 millions d'euros, contre 1 788 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une diminution de (29) millions d'euros (- 1,7 %).

Cette diminution s'analyse comme suit :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 47 m€	+ 2,6 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 36 m€	+ 2,0 %
■ impact de change	(43) m€	(2,4) %
■ cession d'actifs	(69) m€	(3,8) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2013	**(29) m€**	**(1,7) %**

Évolution du résultat brut d'exploitation par métier

	Δ 2013/2012	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	(58)	+ 20	+ 1,1 %
Haut et milieu de gamme	(53)	+ 10	+ 1,0 %
Économique	(5)	+ 10	+ 1,3 %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 29	+ 27	+ 184,9 %
TOTAL GROUPE	**(29)**	**+ 47**	**+ 2,6 %**

Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2013/2012	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(29)	(3)	(0,5) %
Europe (hors France)	+ 8	+ 16	+ 1,9 %
Asie Pacifique	(29)	+ 4	+ 2,2 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 9	+ 12	+ 8,6 %
Autres pays	+ 7	+ 14	+ 30,1 %
Structures mondiales	+ 5	+ 4	+ 12,1 %
TOTAL GROUPE	**(29)**	**+ 47**	**+ 2,6 %**

NOTE 6 LOYERS OPÉRATIONNELS

Les loyers sont respectivement de 894 millions d'euros au 31 décembre 2013 et de 938 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Conformément aux principes détaillés en note 1.E.4, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple (« operating lease »), les autres locations étant capitalisées dans l'état de la situation financière, et la dette afférente figure au passif pour un montant de 49 millions d'euros (cf. note 29.1).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée, de manière à constater une charge constante pendant la durée du contrat. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause dans les contrats de location permettant au propriétaire d'exiger un paiement par anticipation des loyers (relatif à la dégradation de la notation de Accor – *rating* – ou pour d'autres causes). Par ailleurs, il n'existe aucune clause de défaillance croisée (« cross default ») avec les financements consentis au groupe Accor.

La charge annuelle de 894 millions d'euros correspond à 1 109 hôtels en location dont moins de 1 % sont des contrats avec option d'achat. Les options d'achat sont négociées dans le cadre des contrats de location soit sur la base d'un pourcentage prédéfini d'une valeur initiale de l'investissement du propriétaire, soit à la valeur de marché le jour de l'échéance de l'option. Ces options sont en général exerçables après 10 à 12 ans de contrat de location. Par ailleurs, certains contrats prévoient des possibilités d'acquisition des biens en fin de contrat sur la base de valeurs d'expertise.

A. Charges de loyers par métier

Les charges de loyers par métier s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2013
HÔTELLERIE	(943)	(896)
Haut et milieu de gamme	(579)	(539)
Économique	(364)	(357)
AUTRES ACTIVITÉS	5	2
TOTAL	**(938)**	**(894)**

B. Charges de loyers par type de contrat

La charge de loyers par type de contrat s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels [1]	Loyers 2013	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	9	(15)	(15)	-
Loyer fixe sans option d'achat	275	(233)	(233)	-
Loyer fixe avec rémunération variable [2]	61	(78)	(64)	(14)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(9)	(6)	(3)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(27)	(26)	(1)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(15)	(14)	(1)
TOTAL LOYERS FIXES HÔTELIERS	345	(377)	(358)	(19)
Loyer variable avec minimum [3]	115	(90)	(75)	(15)
Loyer variable avec minimum plafonné [4]	16	(23)	(10)	(13)
Loyer variable sans minimum [5]	633	(406)	-	(406)
TOTAL LOYERS VARIABLES HÔTELIERS	764	(519)	(85)	(434)
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE	**1 109**	**(896)**	**(443)**	**(453)**
Loyers dans les autres métiers	-	(12)	(11)	(1)
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	14	13	1
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS	**1 109**	**(894)**	**(441)**	**(453)**

(1) Le détail par marque et par type de contrat se présente de la manière suivante au 31 décembre 2013 :

Établissements en location au 31 décembre 2013	Loyer fixe avec option d'achat	Loyer fixe sans option d'achat	Loyer fixe avec rémunération variable	Loyer variable avec minimum	Loyer variable avec minimum plafonné	Loyer variable sans minimum	Total
Sofitel	1	3	-	2	-	5	11
Pullman	-	6	2	3	-	3	14
MGallery	1	5	1	2	1	1	11
Novotel	1	34	8	21	4	94	162
Suite Novotel	-	6	-	1	-	10	17
Mercure	3	43	17	11	3	70	147
Adagio	-	7	-	-	4	-	11
ibis	2	96	13	63	3	183	360
ibis Styles	-	5	8	1	-	4	18
ibis *budget*	1	65	12	10	1	104	193
Formule 1/HotelF1	-	1	-	-	-	158	159
Autres	-	4	-	1	-	1	6
TOTAL	**9**	**275**	**61**	**115**	**16**	**633**	**1 109**

(2) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe et une partie variable. La partie variable est en général un pourcentage du chiffre d'affaires ou un pourcentage du résultat brut d'exploitation.
(3) Ces loyers sont déterminés en pourcentage du chiffre d'affaires ou en pourcentage du résultat brut d'exploitation auxquels est assorti un minimum garanti contractuel fixe.
(4) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires auquel est assorti un minimum garanti contractuel fixe plafonné.
(5) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires (601 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (32 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels. Le montant des loyers variables basés sur le résultat brut d'exploitation s'élève au 31 décembre 2013 à (44) millions d'euros.

C. Détail des engagements minimaux de loyers sur une base de trésorerie décaissée

Les engagements minimaux de loyers représentent uniquement les engagements de loyers à long terme de l'hôtellerie (hôtels ouverts ou fermés pour travaux).

L'échéancier détaillant les engagements minimaux de loyers convertis sur la base du taux de change moyen, non actualisés et indexés aux derniers taux connus est le suivant :

Années	(en millions d'euros)	Années	(en millions d'euros)
2014	(407)	2023	(200)
2015	(398)	2024	(185)
2016	(374)	2025	(163)
2017	(350)	2026	(144)
2018	(339)	2027	(96)
2019	(327)	2028	(78)
2020	(289)	2029	(62)
2021	(237)	2030	(43)
2022	(218)	> 2030	(280)
		TOTAL	**(4 190)**

Au 31 décembre 2013, la valeur actuelle des engagements de loyers, sur la base d'un taux de 7 % des engagements minimaux de loyers servant de base au calcul du ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée/Dette nette retraitée » est de (2 676) millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 7 % s'établit à 187 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum (407 millions d'euros) et la charge d'intérêt (187 millions d'euros) s'établit à 220 millions d'euros. Cette dernière constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standards & Poor's », et impacte par conséquent le calcul du ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée/dette nette retraitée (cf. note Principaux ratios de gestion (b)).

NOTE 7 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales [1]	2013	2012
HÔTELLERIE	279	332	85	68	40	16	820	831
Haut et milieu de gamme	146	155	55	31	24	14	425	439
Économique	133	177	30	37	16	2	395	392
AUTRES ACTIVITÉS	4	1	14	-	2	24	45	19
TOTAL 2013	**283**	**333**	**99**	**68**	**42**	**40**	**865**	
TOTAL 2012	311	306	98	59	37	39		850

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2013 s'établit à 865 millions d'euros, contre 850 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une augmentation de 15 millions d'euros (+ 1,7 %).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 34 m€	+ 4,0 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 19 m€	+ 2,2 %
■ impact de change	(21) m€	(2,5) %
■ cession d'actifs	(17) m€	(2,0) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2013	**+ 15 m€**	**+ 1,7 %**

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par métier

	Δ 2013/2012	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	(11)	+ 8	+ 1,0 %
Haut et milieu de gamme	(14)	(3)	(0,6) %
Économique	+ 3	+ 11	+ 2,8 %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 26	+ 26	+ 129,0 %
TOTAL GROUPE	**+ 15**	**+ 34**	**+ 4,0 %**

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2013/2012	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(28)	(11)	(3,6) %
Europe (hors France)	+ 27	+ 15	+ 4,8 %
Asie Pacifique	+ 1	+ 8	+ 8,3 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 9	+ 6	+ 11,2 %
Autres pays	+ 5	+ 13	+ 36,1 %
Structures mondiales	+ 1	+ 3	+ 7,2 %
TOTAL GROUPE	**+ 15**	**+ 34**	**+ 4,0 %**

NOTE 8 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2012	2013
Amortissements	(326)	(328)
Provisions	2	(1)
TOTAL	**(324)**	**(329)**

NOTE 9 RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales [1]	2013	2012
HÔTELLERIE	192	182	53	47	25	0	499	511
Haut et milieu de gamme	89	70	37	17	13	(2)	224	234
Économique	103	112	16	30	12	2	275	277
AUTRES ACTIVITÉS	4	(1)	10	-	3	21	37	15
TOTAL 2013	**196**	**181**	**63**	**47**	**28**	**21**	**536**	
TOTAL 2012	218	159	59	43	22	25		526

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2013 s'établit à 536 millions d'euros contre 526 millions d'euros au 31 décembre 2012, soit une augmentation de 10 millions d'euros (+ 1,9 %).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 28 m€	+ 5,3 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 4 m€	+ 0,7 %
■ impact de change	(15) m€	(2,8) %
■ cession d'actifs	(7) m€	(1,3) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2013	**+ 10 m€**	**+ 1,9 %**

Évolution du résultat d'exploitation par métier

	Δ 2013/2012	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HÔTELLERIE	(12)	+ 6	+ 1,2 %
Haut et milieu de gamme	(10)	(3)	(1,3) %
Économique	(2)	+ 9	+ 3,4 %
AUTRES ACTIVITÉS	+ 22	+ 22	+ 145,7 %
TOTAL GROUPE	**+ 10**	**+ 28**	**+ 5,3 %**

Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique

	Δ 2013/2012	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(22)	(10)	(4,5) %
Europe (hors France)	+ 22	+ 12	+ 7,3 %
Asie Pacifique	+ 4	+ 8	+ 13,6 %
Amérique latine et Caraïbes	+ 4	+ 5	+ 12,1 %
Autres pays	+ 6	+ 15	+ 76,8 %
Structures mondiales	(4)	(2)	(8,9) %
TOTAL GROUPE	**+ 10**	**+ 28**	**+ 5,3 %**

NOTE 10 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2012	2013
Intérêts financiers [1]	(84)	(84)
Autres revenus et charges financières [2]	9	(8)
RÉSULTAT FINANCIER	**(75)**	**(92)**

(1) Le détail des intérêts financiers décaissés et non décaissés est le suivant :

(en millions d'euros)	2012	2013
Intérêts financiers décaissés	(85)	(85)
Intérêts financiers non décaissés	1	1
TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS	**(84)**	**(84)**

Les intérêts financiers incluent les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes comptabilisés au coût amorti.

(2) Le détail des « Autres revenus et charges financières » est le suivant :

(en millions d'euros)	2012	2013
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (« Actifs financiers disponibles à la vente »)	5	7
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	(1)	(7)
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	5	(8)
TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	**9**	**(8)**

NOTE 11 QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2012	2013
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	20	7
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(3)	(5)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**17**	**2**

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2013
Asie Pacifique	(4)	(3)
Fonds d'investissement au Maroc (RISMA)	(6)	(2)
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas)	(2)	(2)
Hôtellerie Sofitel US (25 %) [1]	24	6
Autres	5	3
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**17**	**2**

(1) Au 31 décembre 2012, le résultat de l'Hôtellerie Sofitel US a été impacté positivement par la quote-part revenant à Accor sur la cession du Sofitel Chicago pour 15 millions d'euros, du Sofitel San Francisco pour 8 millions d'euros et du Sofitel Miami pour 1 million d'euros.
Au 31 décembre 2013, le résultat de l'Hôtellerie Sofitel US a été impacté positivement par la quote-part revenant à Accor sur la cession du Sofitel Minneapolis pour 6 millions d'euros.

NOTE 12 CHARGES DE RESTRUCTURATION

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2012	2013
Dotations/reprises des provisions pour restructuration	3	(37)
Coûts de restructuration	(43)	(96)
CHARGES DE RESTRUCTURATION	**(40)**	**(133)**

Les charges de restructuration sur les périodes 2012 et 2013 comprennent principalement des coûts liés à des réorganisations au sein du Groupe. En 2013, cela fait notamment suite aux différents changements stratégiques, au remaniement général du Comité exécutif et à la refonte des sièges en Europe.

En 2013, ces charges comprennent notamment (69) millions d'euros au titre des plans de départ volontaire mis en place au sein de ses sièges parisiens (cf. note 2.E).

NOTE 13 DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Note 13.1. Définition des unités génératrices de trésorerie et hypothèses retenues

A. Définition des unités génératrices de trésorerie

Au 31 décembre 2013, les principales valeurs (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie incluses dans les valeurs nettes comptables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) testées sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Écart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
HÔTELLERIE		
Australie	152	-
Allemagne	170	-
France (hors Adagio)	148	-
Amérique latine	100	-
Asie	43	-
VALEURS NETTES COMPTABLES DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE INCLUSES DANS LES UGT	**613***	**-**

* *Ce montant (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) représente 87 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2013.*

Au 31 décembre 2012, les principales valeurs (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie incluses dans les valeurs nettes comptables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) testées étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	Écart d'acquisition	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie
HÔTELLERIE		
Australie (hors écart d'acquisition rattaché à Mirvac)	192	-
Allemagne	177	-
France (hors Adagio)	159	-
Asie	44	-
VALEURS NETTES COMPTABLES DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE INCLUSES DANS LES UGT	**572***	**-**

* *Ce montant (avant éventuelles dépréciations comptabilisées au cours de l'exercice) représentait 84 % des écarts d'acquisition constatés au 31 décembre 2012, hors écart d'acquisition provisoire du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas acquis en octobre 2012.*

B. Hypothèses retenues

Les méthodes de détermination des valeurs recouvrables sont détaillées en note 1.E.6.

Au 31 décembre 2013, les principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables sont les suivantes :

	Hôtellerie				
Décembre 2013	**Allemagne**	**France (hors Adagio)**	**Asie**	**Australie**	**Amérique latine**
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif
Niveau de la technique de valorisation selon IFRS 13 (cf. note 1.R)	3	2	3	3	2
Multiple retenu	N/A	8,5	N/A	N/A	5
Durées des projections (années)	5	N/A	5	5	N/A
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	N/A	2,00 %	2,60 %	N/A
Taux d'actualisation	8,80 %	N/A	10,40 %	8,20 %	N/A

Au 31 décembre 2012, les principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables étaient les suivantes :

	Hôtellerie			
Décembre 2012	**Allemagne**	**France (hors Adagio)**	**Asie**	**Australie**
Méthode de détermination des valeurs recouvrables	Flux futurs de trésorerie	Multiple d'EBE normatif	Flux futurs de trésorerie	Flux futurs de trésorerie
Niveau de la technique de valorisation selon IFRS 13 (cf. note 1.R)	3	2	3	3
Multiple retenu	N/A	8,5	N/A	N/A
Durées des projections (années)	5	N/A	5	5
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	N/A	2,00 %	2,60 %
Taux d'actualisation	8,90 %	N/A	10,20 %	8,50 %

Note 13.2. Pertes de valeurs comptabilisées, nettes des reprises

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des exercices 2012 et 2013 se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2012	2013
Écarts d'acquisition	(11)	(7)
Immobilisations incorporelles	(24)	(1)
Immobilisations corporelles	(83)	(81)
Immobilisations financières	(1)	-
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	**(119)**	**(89)**

Les principaux actifs immobilisés sur lesquels une provision pour dépréciation a été comptabilisée sur les exercices 2012 et 2013 sont les suivants :

A. Dépréciation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	2012	2013
HÔTELLERIE	(11)	(7)
Haut et milieu de gamme	(10)	(5)
Économique	(1)	(2)
AUTRES ACTIVITÉS	-	-
TOTAL	**(11)**	**(7)**

Au 31 décembre 2013, les dépréciations correspondent à la revue de la valorisation de l'hôtellerie en France pour (1) million d'euros, en Allemagne pour (5) millions d'euros et pour (1) million d'euros aux Pays-Bas.

Au 31 décembre 2012, les dépréciations étaient principalement liées à la revue de la valorisation de l'hôtellerie en France pour (4) millions d'euros et en Allemagne pour (7) millions d'euros.

Analyse de sensibilité

La valeur d'utilité d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) est approchée selon la méthode des flux futurs actualisés attendus. Le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini constituent les hypothèses clés principales sur lesquelles le Groupe fonde la détermination des valeurs recouvrables de ces UGT.

En 2012 et en 2013, nos calculs ont montré que, pour les UGT n'ayant pas fait l'objet d'une dépréciation au cours de la période, seules des variations d'une ampleur improbable du taux d'actualisation à horizon 12 mois et du taux de croissance à l'infini auraient pu faire en sorte que leur valeur recouvrable devienne inférieure à leur valeur nette comptable.

Ainsi, au 31 décembre 2013, les résultats des analyses de sensibilité effectuées pour les principales UGT sont les suivants :

- en Allemagne, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 230 points de base. De même, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini était diminué de 4 430 points de base ;
- en Asie, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 800 points de base. De même, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini était diminué de 7 440 points de base ;
- en Australie, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 470 points de base. De même, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini était diminué de 730 points de base.

B. Dépréciation des immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2013, (1) million d'euros de dépréciation a été constaté sur les immobilisations incorporelles.

Au 31 décembre 2012, les principales dépréciations constatées dans le cadre de la revue régulière de la valorisation des actifs incorporels sont les suivantes :

	Australie				Brésil	
(en millions d'euros)	Marque Sebel	Marque Quay West	Marque Sea Temple	Marque Quay Grant et Citigate	Marque Caesar Park	Marque Caesar Business
Valeur recouvrable	5	-	-	-	-	-
Montant de la perte de valeur comptabilisée	(7)	(4)	(1)	(1)	(6)	(4)

En 2012, les marques Quay West, Sea Temple, Quay Grant, Citigate acquises dans le cadre de l'acquisition de Mirvac (cf. note 2.B.3) et les marques Caesar Park et Caesar Business acquises dans le cadre de l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas (cf. note 2.B.4) ont été complètement dépréciées suite à la décision prise par le Groupe d'arrêter l'exploitation de ces marques. La marque Sebel n'a quant à elle été que partiellement dépréciée ; le Groupe n'ayant décidé que d'un arrêt d'exploitation partiel de cette marque.

C. Dépréciation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales	2013	2012
HÔTELLERIE	(17)	(38)	(5)	(1)	(19)	-	(80)	(83)
Haut et milieu de gamme	(10)	(21)	(1)	(1)	(19)	-	(52)	(59)
Économique	(7)	(17)	(4)	-	-	-	(28)	(24)
AUTRES ACTIVITÉS	0	-	(1)	-	-	-	(1)	(0)
TOTAL 2013	**(17)**	**(38)**	**(6)**	**(1)**	**(19)**	**-**	**(81)**	
TOTAL 2012	(9)	(41)	(3)	-	(30)	-		(83)

Au 31 décembre 2013, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels s'élèvent à (81) millions d'euros, dont (1,8) million d'euros sur les immobilisations corporelles des hôtels mises à juste valeur en vue de leur cession. Les dotations concernant l'hôtellerie portent sur 136 hôtels pour un montant global de (80) millions d'euros et aucune reprise n'a été constatée.

Au 31 décembre 2012, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels s'élevaient à (83) millions d'euros, dont (7) millions d'euros sur immobilisations corporelles destinées à être cédées. Les dotations concernant l'hôtellerie portaient sur 85 hôtels pour un montant global de (83) millions d'euros et aucune reprise n'avait été constatée.

NOTE 14 RÉSULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HÔTELIER

(en millions d'euros)	2012	2013
Plus ou moins-values de cessions	1	78
Provisions sur actifs hôteliers	10	(10)
TOTAL	**11**	**68**

Au 31 décembre 2013, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment une plus-value nette d'un montant de 56 millions d'euros réalisée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Sofitel Paris Le Faubourg (cf. note 2.A.2.2).

Au 31 décembre 2012, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait notamment :

- une plus-value de 26 millions d'euros dégagée dans le cadre d'opérations de *Sale & Franchise Back* en France portant sur 29 hôtels ;
- une plus-value nette d'un montant de 18 millions d'euros dégagée dans le cadre d'une opération de *Sale & Franchise Back* en Afrique du Sud réalisée dans le cadre de la cession de 52,6 % de la participation dans « Hotel Formula 1 » à Southern Sun Hotels (cf. note 2.A.2.3) ;
- une plus-value nette d'un montant de 16 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Novotel New York aux États-Unis (cf. note 2.A.2.2) ;
- une plus-value de 10 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Sofitel Paris La Défense (cf. note 2.A.2.2) ;
- une plus-value d'un montant de 9 millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Novotel/ibis Pékin Sanyuan en Chine (cf. note 2.A.2.2) ;
- une moins-value de (1) million d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de cession au Groupe Bouygues Immobilier du Pullman Paris Rive-Gauche (cf. note 2.A.2.3) ;
- une moins-value de (11) millions d'euros dégagée dans le cadre de l'opération de *Sale & Management Back* du Pullman Paris Tour Eiffel (cf. note 2.A.2.2) ;
- une moins-value de (47) millions d'euros dans le cadre d'opérations de restructuration de contrats de location en Allemagne et aux Pays-Bas portant respectivement sur 5 hôtels et sur un hôtel (cf. note 2.A.2.3).

NOTE 15 RÉSULTAT DE LA GESTION DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	2012	2013
Plus ou moins-values de cessions	(1)	0
Provisions	(11)	(6)
Gains/ (pertes) non récurrents	(69)	(27)
TOTAL	**(81)**	**(33)**

Au 31 décembre 2013, le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment une charge de (15) millions d'euros relative aux coûts du projet ibis Megabrand, projet de refonte de l'ensemble des marques économiques sous la marque ombrelle ibis (cf. note 2.B.5).

Au 31 décembre 2012, le résultat de la gestion des autres actifs comprenait principalement une charge de (50) millions d'euros relative à la mise en œuvre du projet ibis Megabrand ainsi que (13) millions d'euros d'honoraires liés aux acquisitions de l'exercice.

NOTE 16 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 16.1. Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2012	2013
Charge d'impôt exigible	(130)	(137)
TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(130)	(137)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	(14)	14
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	1	2
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(13)	16
Charge d'impôt (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées)	**(143)**	**(121)**
Impôts afférents aux sociétés mises en équivalence	(3)	(5)
Impôts afférents aux activités non conservées	(0)	0
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	**(146)**	**(126)**

Note 16.2. Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	2012	2013
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT (A)	239	259
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement	75	44
Plus ou moins-values internes non fiscalisées	5	-
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence	3	5
Autres	11	1
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (charges non déductibles) (B)	94	50
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT (C)	(11)	12
Résultat taxable au taux courant (D) = (A) + (B) + (C)	**322**	**321**
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE* (E)	36,1 %	38,0 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS (F) = (D) X (E)	(116)	(122)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :		
■ au différentiel de taux courant des pays étrangers	24	26
■ à des pertes fiscales de l'exercice non activées	(41)	(36)
■ à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs	18	11
■ aux quotes-parts de mises en équivalence	3	5
■ au net des dotations et reprises pour risques fiscaux	(8)	(4)
■ à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (cf. note 1.L)	(23)	(22)
■ à d'autres éléments	0	21
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE (G)	(27)	1
Impôt au taux normal (H) = (F) + (G)	**(143)**	**(121)**
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT (I)	-	-
Charge d'impôt du Groupe (J) = (H) + (I)	**(143)**	**(121)**
Résultat opérationnel avant impôt taxable au taux courant	322	321
Charge d'impôt à taux courant	(92)	(96)
TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE	**28,5 %**	**29,9 %**

* *Au 31 décembre 2013, le taux d'impôt inclut la contribution sociale de solidarité de 3,3 % ainsi que la contribution additionnelle de 10,7 %, toutes deux assises sur le taux d'imposition de 33,3 %.*

Note 16.3. Détail des impôts différés actifs et passifs dans l'état de la situation financière

(en millions d'euros)	Déc. 2012*	Déc. 2013
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	77	77
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	21	33
Pertes fiscales activées	53	38
Total Impôts différés actifs	**151**	**148**
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	30	21
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	89	97
Pertes fiscales activées	0	0
Total Impôts différés passifs	**119**	**118**
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF (PASSIF)	**32**	**30**

* *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1er janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (3) millions d'euros sur le montant des impôts différés passifs comptabilisé au 31 décembre 2012 (cf. explications et impacts note 1 page 189).*

Note 16.4. Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2013, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 721 millions d'euros. Pour mémoire, au 31 décembre 2012, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 784 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Crédits d'impôt	Total
N+ 1	-	7	-	7
N+ 2	-	3	0	3
N+ 3	-	2	0	2
N+ 4	-	5	0	5
N+ 5 et au-delà	11	501	3	515
Sans limite	29	160	-	189
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**40**	**678**	**3**	**721**

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés actifs sur les déficits reportables et amortissements réputés différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur récupération apparaît probable. Le Groupe se base généralement sur un horizon de 5 ans pour estimer ses bénéfices futurs et revoit à chaque exercice les prévisions et hypothèses retenues en tenant compte des dispositions fiscales en vigueur.

NOTE 17 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES

Le résultat net des activités non conservées est détaillé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	2012	2013
Résultat avant impôt des activités non conservées	(444)	1
Charge d'impôt sur le résultat associée	(1)	(0)
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES SUR LA PÉRIODE	(445)	1
Profit ou perte résultant de la cession ou de la mise à juste valeur des activités non conservées	(234)	-
Charge d'impôt sur le résultat associée	-	-
IMPACT DES PLUS OU MOINS-VALUES RÉALISÉES OU MISES À JUSTE VALEUR	(234)*	–
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	**(679)**	**1**

* *Cf. note 2.A.1.1.*

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, le résultat net des activités non conservées comprend :

- au 31 décembre 2013, le résultat de l'activité italienne de Service à bord des trains de jour, toujours maintenue en activités non conservées compte tenu de la fin du contrat avec l'entreprise concédante intervenue en octobre 2013 et de la liquidation en cours de la société (cf. note 2.A.1.2) ;
- au 31 décembre 2012 :
  - l'ensemble du résultat du 1er janvier 2012 au 30 septembre 2012, du pôle Hôtellerie Economique États-Unis, activité classée comme « non conservée » sur l'exercice 2012 (cf. note 2.A.1.1),
  - la moins-value réalisée suite à la cession du pôle Hôtellerie Economique États-Unis, le 1er octobre 2012 (cf. note 2.A.1.1),
  - le résultat de l'activité italienne de Service à bord des trains de jour, toujours maintenue en activités non conservées (cf. note 2.A.1.2).

Le détail des comptes de résultat des activités reclassées en 2012 et 2013 dans la ligne « Résultat net des activités non conservées » incluant les résultats de cession est le suivant :

A. Au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Services à bord des trains
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	69
Charges d'exploitation	(65)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4
Loyers	(1)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	3
Amortissements et provisions	(1)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	3
Résultat financier	1
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	4
Charges de restructuration	(0)
Dépréciation d'actifs	(1)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(2)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1
Impôts	(0)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1
Intérêts minoritaires	-
Résultat des activités non conservées sur la période	-
IMPACT DES PLUS-VALUES RÉALISÉES	-
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	**1**

B. Au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	Pôle Hôtellerie Économique États-Unis	Services à bord des trains	Total 2012
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	442	66	508
Charges d'exploitation	(287)	(66)	(353)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	155	(0)	155
Loyers	(57)	(1)	(58)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	97	(1)	96
Amortissements et provisions	(46)	(1)	(48)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	51	(2)	49
Résultat financier	(8)	1	(7)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	43	(1)	42
Charges de restructuration	-	(1)	(1)
Dépréciation d'actifs	(47)	-	(47)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(10)	-	(10)
Résultat de la gestion des autres actifs	(431)*	3	(428)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(445)	1	(444)
Impôts	0	(1)	(1)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	(445)**	(0)	(445)
Intérêts minoritaires	-	-	
Résultat des activités non conservées sur la période	-	-	
IMPACT DES PLUS OU MOINS-VALUES RÉALISÉES	(234)**	0	(234)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	**(679)**	**(0)**	**(679)**

* *Dont notamment :*
- *frais relatifs aux coûts de levée des options d'achat des hôtels en location pour (274) millions d'euros ;*
- *reprise des écritures de linéarisation des loyers pour (123) millions d'euros suite au rachat des hôtels en location.*

** *Cf. note 2.A.1.1.*

NOTE 18 ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeurs brutes	945	802
Dépréciations	(105)	(95)
TOTAL EN VALEUR NETTE	**840**	**707**

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012	Déc. 2013
Australie	2.B.3	212	152
Allemagne	13.2.A	170	165
Hôtellerie Amérique latine (Réseau sud-américain de Grupo Posadas)	2.B.4	160	100
Haut et milieu de gamme France	13.2.A	121	115
Économique France		67	66
Asie		45	43
Égypte		19	20
Pologne		11	11
Suisse		11	11
Pays-Bas		8	7
Côte d'Ivoire		7	6
Autres Hôtellerie (inférieurs à 6 millions d'euros)		9	11
TOTAL HÔTELLERIE		840	707
AUTRES MÉTIERS		-	-
TOTAL EN VALEUR NETTE		**840**	**707**

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012	Déc. 2013
VALEUR NETTE AU 1ER JANVIER		**712**	**840**
Hôtellerie Asie Pacifique	(a)	20	2
Hôtellerie Amérique latine (Grupo Posadas)	(b)	160	-
Hôtellerie Amérique latine (Autre)	(c)	-	1
Hôtellerie Allemagne	(d)	3	-
AUGMENTATION DE LA VALEUR BRUTE ET IMPACT DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE		183	3
Cessions de l'exercice	(e)	(9)	(30)
Dépréciations	Note 13	(11)	(7)
Différence de conversion	(f)	1	(40)
Reclassements en immobilisations	(b)	(6)	(60)
Reclassements en actifs destinés à être cédés	Note 32	(3)	3
Reclassements et autres variations		(27)	(2)
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE		**840**	**707**

(a) En 2012, acquisition par Accor de la société Mirvac générant un écart d'acquisition de 19,7 millions d'euros dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2012 (cf. note 2.B.3). Un complément de 1,5 million d'euros a été comptabilisé en 2013 suite au gain du contrat de management Sea Temple.

(b) En 2012, acquisition par Accor du réseau sud-américain de Grupo Posadas générant un écart d'acquisition provisoire de 160 millions d'euros non affecté dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2012. Au cours de l'exercice 2013, une partie de cet écart d'acquisition provisoire a été allouée aux actifs et passifs acquis pour un montant de 50 millions d'euros (cf. note 2.B.4) et deux ajustements de prix de 10 millions d'euros ont été obtenus.

(c) En 2013, acquisition de 21,43 % de participation supplémentaire dans ibis Colombie (détenue à 50 % au 31 décembre 2012) générant un écart d'acquisition de 1 million d'euros dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2013.

(d) En 2012, écart d'acquisition de 3 millions d'euros constaté dans le cadre du projet de construction d'un Novotel et d'un ibis à Munich.

(e) En 2013, le montant des cessions comprend notamment la cession de la participation dans TAHL en Australie (cf. note 2.A.1.3.) générant une sortie d'écart d'acquisition net d'un montant de 24,1 millions d'euros.

(f) Au 31 décembre 2013, ce montant s'explique essentiellement par la baisse du dollar australien.

NOTE 19 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Autres marques et droits [1]	75	59
Licences, logiciels	157	174
Autres immobilisations incorporelles [2]	244	278
TOTAL VALEURS BRUTES	476	511
Autres marques et droits [1]	(42)	(36)
Licences, logiciels	(123)	(133)
Autres immobilisations incorporelles [2]	(47)	(59)
TOTAL AMORTISSEMENTS ET PERTES DE VALEUR CUMULÉS	(212)	(228)
VALEURS NETTES	**264**	**283**

(1) Au 31 décembre 2013, la valeur nette des autres marques et droits est de 23 millions d'euros dont :
- *17 millions d'euros sur ibis en Chine ;*
- *4 millions d'euros sur la marque Sebel en Australie.*

Les autres marques du Portefeuille Mirvac en Australie et les marques Caesar Park et Caesar Business entrées dans le cadre de l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain Grupo Posadas en 2012 ont été dépréciées en 2012 (cf. note 13.2).

(2) Au 31 décembre 2013, la valeur nette des autres immobilisations incorporelles est de 219 millions d'euros, dont :
- *97 millions d'euros de droit au bail, y compris 86 millions d'euros de droits d'usufruit des terrains en Pologne ;*
- *50 millions d'euros de valorisation de contrats de gestion dont :*
  - *i. 28 millions d'euros de contrats au Brésil, en Argentine et au Chili portant sur le réseau sud-américain de Posadas (cf. note 2.B.4),*
  - *ii. 22 millions d'euros de contrats de management en Australie portant sur le réseau Mirvac (cf. note 2.B.3) ;*
- *41 millions d'euros de droits d'entrée (Key Money) dont :*
  - *i. 16 millions d'euros associés à 24 contrats de management et 24 contrats de franchise au Royaume-Uni,*
  - *ii. 6 millions d'euros sur des contrats de management en Australie.*

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
VALEURS NETTES AU 1ER JANVIER	**373**	**264**
Cession du pôle Hôtellerie Économique États-Unis (cf. note 2.A.1.1)	(164)	-
Autres cessions de la période	(9)	(8)
CESSIONS DE LA PÉRIODE	(173)	(8)
Acquisitions de la période	6	25
Immobilisations générées en interne (1)	30	32
Entrées de périmètre (2)	80	23
Dotations aux amortissements	(28)	(32)
Pertes de valeur comptabilisées en charges (3)	(24)	(2)
Différence de conversion	6	(18)
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. note 32)	(6)	(3)
Autres reclassements	-	2
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	**264**	**283**

(1) En 2012, investissements sur licences, logiciels et autres incorporels pour un montant de 30 millions d'euros (dont principalement 20 millions d'euros dans les supports mondiaux et 4 millions d'euros en France).
En 2013, investissements sur licences, logiciels et autres incorporels pour un montant de 32 millions d'euros (dont principalement 26 millions d'euros dans les supports mondiaux).
(2) En 2012, les entrées de périmètre réalisées sur l'exercice portaient sur :
- *50 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition du Groupe Mirvac (cf. note 2.B.3) dont :*
  - *i. 31 millions d'euros de valorisation du contrat de gestion,*
  - *ii. 19 millions d'euros de valorisation des marques ;*
- *30 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas (cf. note 2.B.4) dont :*
  - *i. 18 millions d'euros de droits d'entrées d'hôtels,*
  - *ii. 10 millions d'euros de marques Caesar Park et Caesar Business.*

En 2013, les entrées de périmètre réalisées portent sur l'allocation de l'écart d'acquisition provisoire du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas acquis en 2012 pour 23 millions d'euros (cf. note 2.B.4).
(3) Comprenait au 31 décembre 2012, 13 millions d'euros de dépréciation des marques du portefeuille Mirvac ainsi que 10 millions de dépréciation des marques Caesar Park et Caesar Business du portefeuille Grupo Posadas qui, à terme, n'ont pas vocation à être utilisées par le Groupe (cf. note 13.2.B).

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Marque Sebel (Australie)	5	4
Autres marques et droits ayant des durées d'utilité indéfinies	1	1
VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE	**6**	**5**

NOTE 20 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Note 20.1. Détail des immobilisations corporelles par nature

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Terrains	199	177
Constructions	1 699	1 625
Agencements	1 592	1 571
Matériels et mobiliers	1 439	1 433
Immobilisations en cours	190	247
VALEUR BRUTE	**5 119**	**5 053**

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Constructions	(538)	(535)
Agencements	(836)	(846)
Matériels et mobiliers	(953)	(989)
Immobilisations en cours	(4)	(3)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(2 331)	(2 373)
Terrains	(7)	(10)
Constructions	(104)	(116)
Agencements	(49)	(61)
Matériels et mobiliers	(29)	(36)
Immobilisations en cours	(7)	(9)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	(196)	(232)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	**(2 527)**	**(2 605)**

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Terrains	192	167
Constructions	1 057	974
Agencements	707	664
Matériels et mobiliers	457	408
Immobilisations en cours	179	235
VALEUR NETTE	**2 592**	**2 448**

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
VALEURS NETTES AU 1ER JANVIER	**3 257**	**2 592**
Pôle Hôtellerie Économique États-Unis (cf. note 2.A.1.1)	(605)	0
Autres cessions de la période	(89)	(118)
CESSIONS DE LA PÉRIODE	(694)	(118)
Entrées de périmètre [1]	93	59
Investissements de la période [2]	468	371
Dotations aux amortissements	(345)	(297)
Pertes de valeur comptabilisées en charges ou en résultat net des activités non conservées (cf. note 13.2 et note 17)	(123)	(80)
Différence de conversion	17	(94)
Reclassements en « Actifs destinés à être cédés » (cf. note 32)	(79)	13
Autres reclassements	(2)	2
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	**2 592**	**2 448**

(1) Au 31 décembre 2012, les entrées de périmètre correspondent principalement à celles réalisées dans le cadre de l'acquisition du Groupe Mirvac pour 51 millions d'euros (cf. note 2.B.3) et du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas pour 23 millions d'euros (cf. note 2.B.4).
Au 31 décembre 2013, les 59 millions d'euros d'entrée de périmètre correspondent à l'allocation de l'écart d'acquisition généré par l'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas en 2012 pour un total de 54 millions d'euros (cf. note 2.B.4) et à l'acquisition de titres complémentaires dans ibis Colombie pour 5 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2012, les investissements portaient principalement sur des investissements de rénovations (256 millions d'euros) en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et des investissements de constructions (212 millions d'euros) comprenant 25 millions d'euros de levées d'options d'achat en Pologne.
Au 31 décembre 2013, les investissements portent sur des investissements de rénovations (234 millions d'euros) notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et des investissements de constructions (137 millions d'euros) comprenant l'acquisition du terrain Canary Wharf à Londres en Angleterre pour 28 millions d'euros réalisée dans le cadre de la construction d'un Novotel.

Au 31 décembre 2013, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans l'état de la situation financière s'élève à 91 millions d'euros (cf. note 40). Il s'élevait à 101 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Note 20.2. Détail des immobilisations en contrats de location-financement

Au 31 décembre 2013, les immobilisations en location-financement retraitées dans l'état de la situation financière s'élèvent à 40 millions d'euros en valeurs nettes, contre 50 millions d'euros au 31 décembre 2012 et se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Terrains	8	6
Constructions	59	51
Agencements	30	26
Matériels et mobiliers	4	4
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (valeur brute)	101	87
Constructions	(29)	(27)
Agencements	(19)	(17)
Matériels et mobiliers	(3)	(3)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (amortissements et dépréciations)	(51)	(47)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	**50**	**40**

La dette résiduelle fin de période relative aux contrats de location-financement se présente de la façon suivante :

	Dette en millions d'euros Non actualisée
2013	49
2014	48
2015	36
2016	36
2017	35
2018	35
2019	34
2020	28
2021	27
2022	27
2023	26
2024	26
2025	26
2026	26
> 2026	51

NOTE 21 PRÊTS LONG TERME

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeurs brutes	158	112
Dépréciation	(11)	(14)
TOTAL EN VALEUR NETTE	**147**	**98**

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Hôtellerie Asie Pacifique [1]	98	39
Autres	49	59
TOTAL	**147**	**98**

(1) Le montant des prêts, consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique, inclut principalement :
- *le prêt consenti à A.P.V.C Finance Pty. Limited (société de financement de Timeshare) qui s'élève à 19 millions d'euros au 31 décembre 2013 (28 millions d'euros au 31 décembre 2012) avec une rémunération moyenne de 14,75 %. 7 millions d'euros ont été remboursés par anticipation sur la période ;*
- *un prêt consenti à Shree Naman Hotels Private pour financer le développement du Sofitel Mumbai en Inde pour un montant de 16 millions d'euros au 31 décembre 2013.*

La variation des prêts long terme entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 s'explique principalement par le remboursement du prêt consenti à TAHL suite à la cession des titres (cf. note 2.A.1.3) et par la baisse du dollar australien sur la période.

NOTE 22 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Asie Pacifique* [1] [2] [3] [4] [5]	162	129
Fonds d'investissement Maroc (RISMA) [6]	34	32
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas) [7]	15	14
Société Hôtelière Paris Les Halles [8]	12	12
Fonds d'investissement Égypte	6	6
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)	6	6
Hôtellerie Sofitel US (25 %) [9]	2	6
Autres	26	25
TOTAL	**263**	**230**

** Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Private Limited (société développant des hôtels ibis en Inde) pour 39 millions d'euros, Caddie Hotels Private (Novotel et Pullman Delhi) pour 16 millions d'euros, une joint-venture pour le développement de projets hôteliers ibis et Novotel en Inde (Triguna) pour 13 millions d'euros, Ambassador Inc., Ambasstel et Ambatel Inc. (Corée du Sud) pour 25 millions d'euros.*

(1) Les comptes d'Ambassador Inc se décomposent comme suit :

Hôtellerie Corée

Ambassador (Novotel Séoul)

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	26	24
Résultat net	4	3
Trésorerie/(Dette) nette	(9)	(7)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	52	51
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	72	70
Fraction de capital détenu	30,19 %	30,19 %

(2) Les comptes d'Ambatel Inc se décomposent comme suit :

Ambatel (Novotel Séoul)

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	11	10
Résultat net	2	1
Trésorerie/(Dette) nette	(8)	(7)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	38	37
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	53	51
Fraction de capital détenu	21,83 %	21,83 %

(3) Les comptes d'Ambasstel se décomposent comme suit :

Ambasstel (ibis Séoul)

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	25	23
Résultat net	5	4
Trésorerie/(Dette) nette	11	12
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	32	33
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	37	38
Fraction de capital détenu	20,00 %	20,00 %

(4) Les comptes de Beijing Peace Hotel Ltd se décomposent comme suit :

Beijing Peace Hotel (Hôtellerie Chine)

Novotel Beijing Peace

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	15	N/A
Résultat net	1	N/A
Trésorerie/(Dette) nette	(6)	N/A
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	6	N/A
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	20	N/A
Fraction de capital détenu	22,32 %	-

Beijing Peace Hotel Ltd a été cédé au cours de l'exercice 2013.

(5) Les comptes d'Interglobe Hotels Private Ltd se décomposent comme suit :

Interglobe Hotels (Hôtellerie ibis Inde)

Développement ibis Inde

(en millions d'euros)	Mars 2012	Mars 2013
Chiffre d'affaires	10	12
Résultat net	1	(1)
Trésorerie/(Dette) nette	(21)	(23)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	82	108
Capitalisation boursière	NA	N/A
Total bilan	138	171
Fraction de capital détenu	40,00 %	40,00 %

La société clôturant au 31 mars et Accor détenant une participation minoritaire dans cette société, Accor n'a pas l'autorisation de publier les comptes d'Interglobe qui ont été intégrés dans les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013. Les comptes ainsi présentés correspondent aux derniers comptes audités et publiés.

6) Les comptes de Risma se décomposent comme suit :

Risma (Fonds d'investissement Maroc)

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	120	132
Résultat net	(18)	(6)
Trésorerie/(Dette) nette	(220)	(221)
Montant des capitaux propres	98	93
Capitalisation boursière	83	140
Total bilan	399	438
Fraction de capital détenu	33,21 %	32,89 %

(7) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel The Grand Pays-Bas se décomposent comme suit :

The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas)

Sofitel The Grand

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	23	24
Résultat net	(5)	(4)
Trésorerie/(Dette) nette	(1)	(1)
Montant des capitaux propres	32	28
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	42	37
Fraction de capital détenu	58,71 %	58,71 %*

* *Le pourcentage de contrôle étant de 40 %.*

(8) Les comptes de la Société Hôtelière Paris les Halles se décomposent comme suit :

Société Hôtelière Paris Les Halles

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	90	90
Résultat net	5	2
Trésorerie/(Dette) nette	(90)	(86)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	42	40
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	173	163
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %

(9) Les comptes de l'Hôtellerie Sofitel Amérique du Nord se décomposent comme suit :

Hôtellerie Sofitel US

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Chiffre d'affaires	123	77
Résultat net [(a)]	94	22
Trésorerie/(Dette) nette	(173)	(146)
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	9	23
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Total bilan	244	213
Fraction de capital détenu	25,00 %	25,00 %

(a) Au 31 décembre 2012, le résultat a été impacté positivement par la cession des hôtels Sofitel San Francisco, Chicago et Miami pour 96 millions d'euros.
Au 31 décembre 2013, le résultat a été impacté positivement par la cession du Sofitel Minneapolis pour 6 millions d'euros.

NOTE 23 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Titres de participation (Actifs financiers disponibles à la vente)	147	118
Dépôts et cautionnements (Prêts et Créances)	140	120
TOTAL VALEURS BRUTES	287	238
Provisions pour dépréciation	(65)	(64)
VALEURS NETTES	**222**	**174**

La provision pour dépréciation des actifs financiers non courants est relative, dans sa quasi-totalité, aux titres de participation.

Les titres et dépôts non consolidés se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Note	Déc. 2012	Déc. 2013
Dépôt pour le rachat du Sofitel Rio de Janeiro	*	62	47
Titres TAHL (foncière en Australie)	2.A.1.3	25	-
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)	2.B.3	24	19
Créance sur le Pullman Tour Eiffel		20	20
Dépôt réalisé suite à l'appel en garantie sur la dette du propriétaire du Sofitel Los Angeles		20	19
Titres Stone (foncière en France)		11	11
Dépôt concernant des hôtels en France cédés en 2008		10	10
Autres participations et dépôts		50	48
VALEURS NETTES		**222**	**174**

** Dépôt réalisé en 2011 en vue de la mise en œuvre du droit de préemption par Accor dans le cadre de l'acquisition des murs du Sofitel Rio de Janeiro Copacabana.*

La baisse des titres de participation entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 s'explique par la cession de la participation de Accor dans TAHL en novembre 2013 (cf. note 2.A.1.3) pour un montant de 23 millions d'euros et par la dépréciation de la participation de 5,73 % de Accor dans A-HTRUST, revue à la baisse pour 4 millions d'euros sur la base du cours de bourse de A-HTRUST à la fin de l'année. L'impact de la cession des titres TAHL a été comptabilisé en résultat alors que l'impact de la dépréciation de la participation de Accor dans A-HTRUST a été comptabilisé en réserve de juste valeur des instruments financiers (cf. note 26).

Au 31 décembre 2013, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente s'élève à (4) millions d'euros.

À la clôture du 31 décembre 2012, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente est nulle (cf. note 26).

NOTE 24 COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

Note 24.1. Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Valeurs brutes	435	425
Provisions	(33)	(35)
VALEURS NETTES	**402**	**390**

Les provisions pour dépréciation des créances clients correspondent à de multiples transactions individuelles de montants non significatifs. Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et leur recouvrabilité est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires. Le montant des créances en retard de paiement et non encore dépréciées est non significatif.

Note 24.2. Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
TVA à récupérer	151	142
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	2	7
Créances d'impôts et taxes	58	58
Autres débiteurs	291	254
Charges constatées d'avance	59	62
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	561	523
PROVISIONS	(45)	(45)
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	**516**	**478**

Note 24.3. Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
TVA à payer	78	82
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	351	342
Dettes d'impôts et taxes [1]	192	78
Autres créanciers [1]	445	394
Produits constatés d'avance	76	68
AUTRES TIERS PASSIFS	**1 142**	**964**

(1) Au 31 décembre 2012, ces postes comprenaient respectivement 184,7 millions d'euros liés au litige précompte dont 149,7 millions d'euros au titre du principal et 35 millions d'euros au titre des intérêts. Suite à un arrêt défavorable à Accor rendu par le Conseil d'État en décembre 2012, le Groupe a été amené, au cours du premier semestre 2013, à rembourser ces montants à l'État (cf. note 39.2).

Note 24.4. Échéancier des comptes de tiers

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2013	Déc. 2012
Stocks	42	-	-	42	47
Clients	389	1	-	390	402
TVA à récupérer	129	12	1	142	151
Créances de personnel et organismes sociaux	7	-	-	7	2
Créances impôts et taxes	58	-	-	58	38
Autres débiteurs	209	0	-	209	265
ACTIF COURT TERME	834	13	1	848	905
Fournisseurs et comptes rattachés	611	-	-	611	580
TVA à payer	82	-	-	82	78
Personnel et organismes sociaux	342	-	-	342	351
Dettes autres impôts et taxes	78	-	-	78	192
Autres créanciers	388	5	1	394	445
PASSIF COURT TERME	1501	5	1	1507	1646

NOTE 25 CAPITAL POTENTIEL

Suite à la réalisation de la scission du Groupe le 2 juillet 2010, Accor a été amené à ajuster les prix d'exercice et nombres d'options ou d'actions gratuites attribuées à ses bénéficiaires antérieurement au 2 juillet 2010 (cf. note 3.4.1 du Document de référence 2009 Actualisé déposé à l'AMF le 18 mai 2010 sous le n° D-10-0201-A01). Les chiffres présentés dans cette note pour les plans antérieurs à juillet 2010 sont par conséquent des chiffres ajustés.

Note 25.1. Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2013, le capital social est composé de 228 053 102 actions. Le nombre moyen d'actions au cours de l'exercice 2013 s'établit à 227 613 320. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2013 est de 228 053 102.**

Par ailleurs, 8 300 398 options de souscription, soit 3,64 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2013 (cf. note 25.3).

De plus, 567 477 actions sous conditions de performance sont susceptibles d'être attribuées.

Sur la base d'une conversion totale des actions potentielles présentées ci-dessus, le nombre d'actions en circulation serait de 236 920 977 titres.

Note 25.2. Résultat net dilué par action

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Accor sur les 12 mois (29,10 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2013 est de 228 578 920. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE *(activités poursuivies et activités non conservées)*	**(599)**	**126**
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	227 266	227 613
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	-	549
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	-	417
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS DILUÉ (en milliers)	227 266	228 579
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (en euros)	**(2,64)**	**0,55**

Les instruments qui pourraient éventuellement dans le futur, diluer le résultat net, mais qui ne sont pas inclus dans le calcul du résultat net dilué par action puisque non dilutifs sur l'exercice 2013 sont les plans 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26 et 27 (cf. note 25.3).

Note 25.3. Avantages sur capitaux propres

Plans d'options de souscription d'actions

Description des principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2013 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de la période sont décrits dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution	Durée contractuelle du plan	Nombre d'options attribuées	Période de levée d'option	Nombre de béné-ficiaires	Prix d'exercice	Méthode de règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 12	9 janvier 2006	7 ans	1 840 601	du 10/01/2010 au 09/01/2013	191	30,60 €	Capitaux propres
Plan 13	24 mars 2006	7 ans	963 293	du 25/03/2010 au 24/03/2013	818	32,56 €	Capitaux propres
Plan 14	22 mars 2007	7 ans	2 183 901	du 23/03/2011 au 22/03/2014	958	45,52 €	Capitaux propres
Plan 15	14 mai 2007	7 ans	129 694	du 15/05/2011 au 14/05/2014	11	47,56 €	Capitaux propres
Plan 16*	13 septembre 2007	8 ans	2 139	du 13/09/2010 au 13/09/2015	40	40,08 €	Capitaux propres
Plan 17	28 mars 2008	7 ans	2 080 442	du 29/03/2012 au 28/03/2015	1 022	30,81 €	Capitaux propres
Plan 18	30 septembre 2008	7 ans	110 052	du 01/10/2012 au 30/09/2015	6	28,32 €	Capitaux propres
Plan 19	31 mars 2009	8 ans	1 429 456	du 01/04/2013 au 31/03/2017	1 138	18,20 €	Capitaux propres
Plan 20	2 avril 2010	8 ans	2 618 770	du 03/04/2014 au 02/04/2018	1 020	26,66 €	Capitaux propres
Plan 21	2 avril 2010	8 ans	153 478	du 03/04/2014 au 02/04/2018	10	26,66 €	Capitaux propres
Plan 22	22 novembre 2010	8 ans	92 448	du 23/11/2014 au 22/11/2018	5	30,49 €	Capitaux propres
Plan 23	4 avril 2011	8 ans	621 754	du 05/04/2015 au 04/04/2019	783	31,72 €	Capitaux propres
Plan 24	4 avril 2011	8 ans	53 125	du 05/04/2015 au 04/04/2019	8	31,72 €	Capitaux propres
Plan 25	27 mars 2012	8 ans	527 515	du 28/03/2016 au 27/03/2020	390	26,41 €	Capitaux propres
Plan 26	27 mars 2012	8 ans	47 375	du 28/03/2016 au 27/03/2020	8	26,41 €	Capitaux propres
Plan 27	26 septembre 2013	8 ans	40 000	du 27/09/2017 au 26/09/2021	1	30,13 €	Capitaux propres

* *Le plan 16 correspond à un plan de bons d'épargne en actions (BEA).*

Le plan n° 15 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2007 à 2010), une tranche représentant un quart des options de souscription d'actions attribuées initialement est soumise à des critères de performance collective mesurant la performance du groupe Accor sur la base d'objectifs prédéterminés.

Les critères de performance pour chacun des exercices sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les bénéficiaires se verront remettre un quart des options de souscription d'actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre un huitième des options de souscription d'actions.

Pour que le nombre d'options de souscription d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'options de souscriptions d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure ou égale à environ 10 % par an. Si les progressions de ces critères sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'options de souscription d'actions réellement attribuées sera réduit en fonction de fourchettes de progression.

En 2007, les critères de performance ont été réalisés. En 2008, 2009 et 2010 une partie seulement des critères de performance ont été réalisés générant une annulation de 44 615 options.

Le plan n° 21 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance liées au marché. La condition porte sur la performance relative du cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013. Elle a fait l'objet d'un ajustement après la scission de l'Hôtellerie et des Services en 2010. Le droit à exercer les options s'acquiert sur une durée de 4 ans en fonction de la performance annuelle de l'action Accor par rapport au CAC 40. Le nombre d'options pouvant être exercées à l'issue des quatre ans ne peut en tout état de cause dépasser 100 % du montant initial. En 2010, les critères de performance ont été réalisés. En 2011 et 2012, les critères de performance ont été partiellement réalisés. En 2013, les critères de performance n'ont pas été réalisés. Les bénéficiaires se verront remettre 77 191 options de souscription d'actions en 2014.

Les plans n° 24, n° 26 et n° 27 ont la caractéristique d'être des plans avec condition de performance liée au marché. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2011 à 2014 pour le plan n° 24, de 2012 à 2015 pour le plan n° 26 et de septembre 2013 à septembre 2017 pour le plan n° 27), un quart des options initialement attribuées à chaque Bénéficiaire sera soumis à une condition de performance externe basée sur le positionnement du TSR (*Total Shareholder Return*) de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux. Les objectifs à atteindre ont été fixés sur quatre ans avec des niveaux de classement intermédiaires. À chaque niveau de classement correspond un pourcentage d'acquisition définitif des options par année.

En 2011, les critères de performance n'ont pas été réalisés pour le plan n° 24. En 2012, les critères de performance ont été réalisés pour le plan n° 24 mais ne l'ont été que partiellement pour le plan n° 26. En 2013, les critères de performance n'ont été que partiellement réalisés pour le plan n° 24 et n'ont pas été réalisés pour le plan n° 26.

Les mouvements intervenus en 2012 et 2013 sur les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

	31 décembre 2012		31 décembre 2013	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES EN DÉBUT DE PÉRIODE	12 997 382	30,13 €	11 587 420	31,07 €
Options attribuées sur l'exercice	574 890	26,41 €	40 000	30,13 €
Options annulées/échues sur l'exercice	(1 958 326)	23,53 €	(2 754 880)	31,08 €
Options exercées sur l'exercice	(26 526)	22,41 €	(572 142)	20,90 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	11 587 420	31,07 €	8 300 398	31,77 €
OPTIONS EXERÇABLES EN FIN DE PÉRIODE	6 635 261	35,46 €	4 704 861	34,91 €

Au 31 décembre 2013, les plans non exercés sont les suivants :

	Prix d'exercice	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 14	45,52 €	1 925 535	3 mois
Plan 15	47,56 €	85 079	4 mois
Plan 16	40,08 €	2 139	1,7 an
Plan 17	30,81 €	1 777 025	1,3 an
Plan 18	28,32 €	102 544	1,8 an
Plan 19	18,20 €	812 539	3,3 ans
Plan 20	26,66 €	2 169 979	4,3 ans
Plan 21	26,66 €	77 191	4,3 ans
Plan 22	30,49 €	92 448	5 ans
Plan 23	31,72 €	594 994	5,3 ans
Plan 24	31,72 €	53 125	5,3 ans
Plan 25	26,41 €	520 425	6,3 ans
Plan 26	26,41 €	47 375	6,3 ans
Plan 27	30,13 €	40 000	8 ans

Informations sur la juste valeur des options attribuées

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans à partir du modèle d'évaluation des options (Black & Scholes ou Monte Carlo) et en s'appuyant sur des données et hypothèses valables à ces mêmes dates. Pour cette raison, les informations présentées dans le tableau ci-dessous pour les plans 12 à 21 (notamment le prix d'exercice, le cours du sous-jacent à la date d'attribution ainsi que la juste valeur) n'ont pas fait l'objet d'un ajustement suite à la réalisation de la scission le 2 juillet 2010.

Les principales données et hypothèses qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont les suivantes :

	Plan 12	Plan 13	Plan 14	Plan 15	Plan 16	Plan 17	Plan 18	Plan 19
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	49,80 €	48,30 €	70,95 €	70,45 €	62,35 €	47,10 €	37,12 €	25,49 €
Prix d'exercice	46,15 €	49,10 €	68,65 €	71,72 €	60,44 €	46,46 €	42,70 €	27,45 €
Volatilité attendue (1)	35,36 %	34,60 %	31,73 %	31,60 %	27,57 %	27,87 %	26,72 %	31,91 %
Durée de vie contractuelle de l'option	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	8 ans	7 ans	7 ans	8 ans
Taux de rendement sans risque (2)	3,13 %	3,74 %	3,94 %	4,25 %	4,15 %	3,84 %	4,03 %	2,63 %
Taux de dividendes (3)	3,22 %	3,22 %	2,29 %	2,29 %	2,29 %	2,53 %	2,53 %	2,53 %
Juste Valeur des Options (4)	14,11 €	12,57 €	20,38 €	19,36 €	16,66 €	11,55 €	7,00 €	5,78 €

	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	41,47 €	41,47 €	32,19 €	31,96 €	31,96 €	26,55 €	26,55 €	30,88 €
Prix d'exercice	40,20 €	40,20 €	30,49 €	31,72 €	31,72 €	26,41 €	26,41 €	30,13 €
Volatilité attendue (1)	33,96 %	33,96 %	34,99 %	35,74 %	35,74 %	39,71 %	39,71 %	37,16 %
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans	8 ans
Taux de rendement sans risque (2)	2,29 %	2,29 %	1,98 %	2,90 %	2,60 %	1,67 %	1,67 %	1,20 %
Taux de dividendes (3)	3,24 %	3,24 %	2,22 %	2,19 %	2,19 %	2,42 %	2,42 %	3,04 %
Juste Valeur des Options (4)	10,28 €	9,44 €	9,25 €	9,40 €	8,89 €	7,88 €	6,50 €	6,30 €

(1) Volatilité pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.
(2) Taux de rendement sans risque pondéré en fonction de l'échéancier d'exercice.
(3) Pour les plans émis avant 2011, le taux de dividendes correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux, trois ou quatre derniers exercices. Pour les plans émis en 2011, ce taux correspond au taux de dividende attendu sur l'exercice. Pour les plans émis depuis 2012, ce taux correspond au taux de dividende versé au cours de l'exercice précédent.
(4) Juste Valeur des options pondérées en fonction de l'échéancier d'exercice.

La maturité des options de souscription d'actions

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- 35 % des options sont exercées après 4 ans ;
- 20 % des options sont exercées après 5 ans ;
- 35 % des options sont exercées après 6 ans ;
- 5 % des options sont exercées après 7 ans – 10 % pour les plans 12, 13, 14, 15, 17 et 18 ;
- 5 % des options sont exercées au bout de 8 ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de 8 ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

Plan d'actions sous conditions de performance

Plan 2011

Le 4 avril 2011, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 249 107 actions sous conditions de performance dont :

- 20 450 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de trois ans et d'une période de conservation obligatoire de 2 ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- 190 331 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 2 ans et d'une période de conservation obligatoire de 2 ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- 38 326 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de 4 ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition.

Les critères de performance étaient le volume d'affaires, le résultat d'exploitation et le cash-flow d'exploitation pour les exercices 2011 et 2012. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. À chaque seuil correspondait un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (7,6 millions d'euros au 4 avril 2011) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Elle a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

À la clôture de l'exercice 2011, les conditions de performance 2011 ont été atteintes. 2,5 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2011.

À la clôture de l'exercice 2012, les conditions de performance 2012 ont été atteintes. 3,3 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2012.

Au cours de l'exercice 2013, 1 million d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan.

Plan 2012

Le 27 mars 2012, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 284 976 actions sous conditions de performance dont :

- 170 332 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de deux conditions de performance ;
- 67 269 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition et assorties de deux conditions de performance ;
- 47 375 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de trois conditions de performance.

Les critères de performance sont la marge sur EBIT, le cash-flow d'exploitation et le plan de cessions pour les exercices 2012 et 2013. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. À chaque seuil correspond un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (7,1 millions d'euros au 27 mars 2012) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

À la clôture de l'exercice 2012, les conditions de performance 2012 ont quasiment été atteintes. 2,4 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2012.

À la clôture de l'exercice 2013, les conditions de performance 2013 ont été atteintes. 2,6 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2013.

Plan 2013

Le 15 avril 2013, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 290 550 actions sous conditions de performance dont :

- 169 605 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de deux conditions de performance ;
- 48 445 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition et assorties de deux conditions de performance ;
- 72 500 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de quatre conditions de performance.

Les critères de performance sont le taux de marge sur EBIT, le cash-flow d'exploitation opérationnel, le plan de cessions et un critère de performance externe pour les exercices 2013 et 2014. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. À chaque seuil correspond un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (6,6 millions d'euros au 15 avril 2013) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

À la clôture de l'exercice 2013, les conditions de performance 2013 ont quasiment été atteintes. 2,6 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2013.

Charges comptabilisées au titre des avantages sur instruments de capital

La charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 dont 2,7 millions d'euros liés au changement de Direction générale, contre 14 millions d'euros au 31 décembre 2012.

NOTE 26 RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Swap de taux et de change	(4)	(0)
Revalorisation des actifs financiers disponibles à la vente	-	(4)
TOTAL RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS	**(4)**	**(4)**

Variation des réserves de juste valeur des instruments financiers

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Profit (perte) porté(e) en capitaux propres	*3*	*4*
Transféré(e) en résultat	-	-
COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	3	4
Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres	-	*(4)*
Transféré(e) en résultat	-	-
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	-	(4)
VARIATION DE LA RÉSERVE DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS	**3**	**0**

NOTE 27 MINORITAIRES

La variation des intérêts minoritaires se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	
31 DÉCEMBRE 2011	**231**
Résultat net part des minoritaires de la période	15
Dividendes versés aux minoritaires	(14)
Augmentation de capital	2
Différence de conversion	16
Variations de périmètre [1]	(20)
31 DÉCEMBRE 2012	**230**
Résultat net part des minoritaires de la période	13
Dividendes versés aux minoritaires	(16)
Augmentation de capital	(0)
Différence de conversion	(6)
Variations de périmètre [2]	(4)
31 DÉCEMBRE 2013	**217**

(1) Dont (8) millions d'euros liés à la cession des hôtels Formula 1 en Afrique du Sud (cf. note 2.A.2.3) ;
Dont (4) millions d'euros liés au rachat d'intérêts minoritaires Orbis (1,13 % - cf. note 2.B.2).
(2) Dont (2) millions d'euros liés à la cession des titres Orbis Transport.

NOTE 28 RÉSULTAT GLOBAL

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

	Déc. 2012			Déc. 2013		
(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	101	-	101	(208)	-	(208)
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	-	-	-	(4)	0	(4)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	3	-	3	4	-	4
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(26)	8	(18)	1	(0)	1
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**77**	**8**	**86**	**(207)**	**-**	**(207)**

NOTE 29 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

Note 29.1. Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2013, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Taux effectif (%) Déc. 2012	Déc. 2013	Taux effectif (%) Déc. 2013
EUR	2 006	5,44	1 915	4,23
JPY	37	0,21	30	0,14
CNY	39	6,32	30	6,32
MUR	25	7,95	23	7,94
DZD	19	5,75	21	5,75
CZK	21	0,54	16	0,44
CHF	21	1,24	16	1,47
Autres devises	70	7,14	52	6,95
DETTE BRUTE	2 238	5,37	2 103	4,28
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	58	-	49	-
Engagements d'achat	10	-	9	-
Dérivés passif	10	-	-	-
Autres dettes financières court terme et banques	65	-	71	-
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	**2 381**	-	**2 232**	**-**

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Dettes financières non courantes (long terme)	1 552	1 718
Dettes financières courantes (court terme)	829	514
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	**2 381**	**2 232**

Note 29.2. Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2013, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Année N + 1	829	514
Année N + 2	439	35
Année N + 3	26	23
Année N + 4	26	961
Année N + 5	975	14
Année N + 6	17	615
Au-delà	69	70
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	**2 381**	**2 232**

Une présentation d'un échéancier sur le long terme se trouve être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la note 29.5 sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2013, Accor bénéficie d'une ligne de crédit confirmée long terme non utilisée, pour un montant de 1 500 millions d'euros ayant une échéance en mai 2016.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2013 est de 84 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 294 millions d'euros de janvier 2014 à décembre 2017 et 90 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2012 était de 84 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 227 millions d'euros de janvier 2013 à décembre 2016 et 34 millions d'euros au-delà.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux moyen de la dette à la date de clôture, après prise en compte des instruments de couverture, sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

Note 29.3. Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2013, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

	Dette totale		
(en millions d'euros)	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 971	4,12 %	94 %
JPY	-	0 %	0 %
CNY	30	6,32 %	1 %
MUR	24	7,94 %	1 %
DZD	21	5,75 %	1 %
CZK	1	1,28 %	0 %
CHF	16	1,47 %	1 %
Autres devises	40	8,21 %	2 %
DETTE BRUTE TOTALE	**2 103**	**4,27 %**	**100 %**

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute du Groupe se répartit de la manière suivante :

	Dette totale		
(en millions d'euros)	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	1 915	4,23 %	91 %
JPY	30	0,14 %	1 %
CNY	30	6,32 %	1 %
MUR	24	7,94 %	1 %
DZD	21	5,75 %	1 %
CZK	16	0,44 %	1 %
CHF	16	1,47 %	1 %
Autres devises	51	6,95 %	3 %
DETTE BRUTE TOTALE	**2 103**	**4,28 %**	**100 %**

Note 29.4. Répartition taux fixe/taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

	Dette Totale	
(en millions d'euros)	Montant	Taux
Décembre 2012	2 238	5,37 %
Décembre 2013	2 103	4,28 %

Au 31 décembre 2013, la dette brute totale est répartie à 92 % à taux fixe au taux moyen de 4,29 % et 8 % à taux variable au taux moyen de 4,16 %.

Au 31 décembre 2013, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (98 %), la dette à taux variable est principalement libellée en JPY (17 %), en CNY (17 %) et en EUR (14 %).

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« rating trigger »). En revanche, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau de Accor, c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (2 103 millions d'euros), 1 944 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette obligataire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du rating de Accor à « Non Investment Grade ».

De plus, dans le cadre du crédit syndiqué négocié en mai 2011, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (*Leverage Ratio* qui est le rapport de la dette nette consolidée sur l'EBITDA consolidé).

Par ailleurs, aucune clause de défaillance croisée (« cross default »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Note 29.5. Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2013, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

Ventes à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2014	Échéance 2015	31 décembre 2013 Valeur nominale	31 décembre 2013 Juste valeur
JPY	30	-	30	(2)
CZK	15	-	15	-
HUF	7	-	7	-
Autres	4	-	4	(1)
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	56	-	56	(3)

Achats à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2014	Échéance 2015	31 décembre 2013 Valeur nominale	31 décembre 2013 Juste valeur
GBP	132	-	132	(1)
HKD	119	-	119	-
AUD	98	-	98	3
USD	12	-	12	1
PLN	9	-	9	-
AED	5	-	5	-
Autres	10	-	10	-
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	385	-	385	3
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	**441**	**-**	**441**	**-**

Pour chaque devise, la « Valeur Nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La « Juste Valeur » est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture. Elles sont adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises et sont documentées au plan comptable dans des relations de couvertures de juste valeur.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2013, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2014	2015	2016	Au-delà	31 décembre 2013 Valeur notionnelle	31 décembre 2013 Juste valeur
EUR : *Swaps* payeurs de taux fixe et caps	4	-	-	-	4	0
Volume opérations de couverture de taux	4	-	-	-	4	0

La « Valeur Notionnelle » indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La « Juste Valeur » représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Toutes les opérations de taux effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture.

3. Valeur de marché

3.1. Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2013, la valeur dans l'état de la situation financière et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	
	Valeur au bilan	Juste valeur
Obligations [1]	1 944	2 015
Dette bancaire	144	144
Endettement en Crédit-Bail	49	49
Autres dettes	95	95
Dérivés de taux *(Cash Flow Hedge)*	-	-
Dérivés de change *(Fair Value Hedge)*	-	-
PASSIFS FINANCIERS	2 232	2 303
Titres de placement	(1 796)	(1 796)
Disponibilités	(132)	(132)
Autres	(73)	(73)
Dérivés de taux *(Cash Flow Hedge)*	-	-
Dérivés de change *(Fair Value Hedge)*	-	-
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(2 001)	(2 001)
DETTE NETTE	**231**	**302**

(1) La juste valeur des obligations cotées correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de la Bourse du Luxembourg et Bloomberg (technique de valorisation de niveau 1 : cf. note 1.R).

3.2. Valeur de marché des Titres de Placement

Au 31 décembre 2013, la valeur des titres de placement est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	
	Valeur au bilan	Juste valeur
Titres de créances négociables [1]	-	-
Dépôts bancaires [2]	(1 748)	(1 748)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois* [3]	(38)	(38)
Autres (Intérêts courus)	(10)	(10)
TOTAL DES TITRES DE PLACEMENT	(1 796)	(1 796)

** La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1 : cf. note 1.R).*

(1) Actifs détenus jusqu'à l'échéance.
(2) Prêts et créances émis par le Groupe.
(3) Actifs financiers disponibles à la vente.

Note 29.6. Gestion des risques financiers

Les objectifs, politiques et procédures de gestion des risques (risque de liquidité, risque de contrepartie, risque de change, risque de taux d'intérêt et risque actions) ainsi qu'une analyse de sensibilité aux taux d'intérêt et aux taux de change sont détaillés dans le Chapitre III du Document de référence portant sur la Gestion des Risques.

NOTE 30 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE

La dette nette se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Autres dettes financières long terme [1]	1 496	1 670
Endettement de crédit-bail long terme	56	48
Dettes financières court terme	811	496
Banques	8	18
Dérivés Passif	10	-
DETTES FINANCIÈRES	2 381	2 232
Prêts à court terme	(34)	(32)
Titres de placement [2]	(1 752)	(1 796)
Disponibilités	(122)	(132)
Dérivés Actif	(4)	-
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(48)	(41)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 960)	(2 001)
DETTE NETTE	**421**	**231**

(1) Cf. note 2.D.
(2) Cf. note 29.5

La dette nette à fin décembre 2012 n'intègre pas les sommes qui ont été remboursées à l'État début avril 2013 (184,7 millions d'euros) dans le cadre du litige sur le précompte suite à l'arrêt rendu par le Conseil d'État en décembre 2012 (cf. note 39.2). Ces sommes figuraient en « Autre tiers passifs » au 31 décembre 2012 (cf. note 24.3).

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	**226**	**421**
Variation des dettes long terme	(42)	167
Variation des dettes à court terme	706	(316)
Variation de trésorerie et équivalent de trésorerie	(508)	(53)
Variation liée aux autres actifs financiers courants	39	12
VARIATION DE LA PÉRIODE	195	(190)
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	**421**	**231**

Réconciliation de la trésorerie présentée dans l'état de la situation financière et aux tableaux de financement consolidés :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
TRÉSORERIE AU BILAN	1 878	1 928
Banques créditrices	(8)	(18)
Dérivés passif	(10)	-
TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	**1 860**	**1 910**

NOTE 31 ANALYSE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS SELON LA NORME IFRS 7

Au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
(en millions d'euros)	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1*	Niveau 2*	Niveau 3*	Juste valeur de la classe
Titres de créances négociables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts à court terme	-	32	-	-	-	32	-	-	-	-
Prêts à long terme	-	98	-	-	-	98	-	-	-	-
Créances sur cession d'actifs	-	-	41	-	-	41	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	-	-	-	119	-	119	-	-	-	-
Créances clients	-	-	-	-	390	390	-	-	-	-
Placements monétaires	1 748	-	-	-	-	1 748	-	-	-	-
Autres	10	-	-	-	-	10	-	-	-	-
PRÊTS ET CRÉANCES	1 758	130	41	119	390	2 438	-	-	-	-
Titres de participation	-	-	-	55	-	55	-	-	55	55
SICAV et fonds communs de placement	38	-	-	-	-	38	38	-	-	38
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	38	-	-	55	-	93	38	-	55	93
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés de change	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DISPONIBILITÉS	132	-	-	-	-	132	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2013	**1 928**	**130**	**41**	**174**	**390**	**2 663**	**38**	**-**	**55**	**93**

* *Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. note 1.R. Ne sont présentées les hiérarchies de juste valeur que pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur.*

(en millions d'euros)	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1*	Niveau 2*	Niveau 3*	Juste valeur de la classe
Titres de créances négociables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts à court terme	-	34	-	-	-	34	-	-	-	-
Prêts à long terme	-	147	-	-	-	147	-	-	-	-
Créances sur cession d'actifs	-	-	48	-	-	48	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	-	-	-	138	-	138	-	-	-	-
Créances clients	-	-	-	-	402	402	-	-	-	-
Placements monétaires	1 741	-	-	-	-	1 741	-	-	-	-
Autres	4	-	-	-	-	4	-	-	-	-
PRÊTS ET CRÉANCES	1 745	181	48	138	402	2 514	-	-	-	-
Titres de participation	-	-	-	84	-	84	-	-	84	84
SICAV et fonds communs de placement	7	-	-	-	-	7	7	-	-	7
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	7	-	-	84	-	91	7	-	84	91
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés de change	4	-	-	-	-	4	-	4	-	4
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	4	-	-	-	-	4	-	4	-	4
Disponibilités	122	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2012	**1 878**	**181**	**48**	**222**	**402**	**2 731**	**7**	**4**	**84**	**95**

* *Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. note 1.R. Ne sont présentées les hiérarchies de juste valeur que pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur.*

(en millions d'euros)	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1*	Niveau 2*	Niveau 3*	Juste valeur de la classe
Dérivés de change	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres obligations	-	1 542	402	-	-	1 944	-	-	-	-
Dette bancaire	-	116	28	-	-	144	-	-	-	-
Endettement de crédit-bail	-	-	1	48	-	49	-	-	-	-
Autres dettes	-	12	65	-	-	77	-	-	-	-
Fournisseurs	-	-	-	-	611	611	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	-	1 670	496	48	611	2 825	-	-	-	-
BANQUES	18	-	-	-	-	18	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2013	**18**	**1 670**	**496**	**48**	**611**	**2 843**	**-**	**-**	**-**	**-**

* *Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. note 1.R. Ne sont présentées les hiérarchies de juste valeur que pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur.*

(en millions d'euros)	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournisseurs	Valeur nette comptable au bilan	Niveau 1*	Niveau 2*	Niveau 3*	Juste valeur de la classe
	Catégories au bilan						Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
Dérivés de change	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés de taux	10	-	-	-	-	10	-	10	-	10
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	10	-	-	-	-	10	-	10	-	10
Autres obligations	-	1 347	393	-	-	1 740	-	-	-	-
Dette bancaire	-	136	157	-	-	293	-	-	-	-
Endettement de crédit-bail	-	-	2	56	-	58	-	-	-	-
Autres dettes	-	13	259	-	-	272	-	-	-	-
Fournisseurs	-	-	-	-	580	580	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	-	1 496	811	56	580	2 943	-	-	-	-
BANQUES	8	-	-	-	-	8	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2012	**18**	**1 496**	**811**	**56**	**580**	**2 961**	**-**	**10**	**-**	**10**

* *Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. note 1.R. Ne sont présentées les hiérarchies de juste valeur que pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur.*

Les méthodes de calcul de juste valeur des instruments dérivés, SICAV, FCP et obligations sont précisées dans la note 29. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la note 1.N.1.

Accor n'a entrepris aucun transfert de niveaux au cours des exercices présentés.

NOTE 32 ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Services à bord des trains	32	24
Groupe d'actifs destinés à être cédés	58	21
Actifs non courants classés en « Actifs destinés à être cédés »	66	16
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	**156**	**61**
Services à bord des trains	(23)	(16)
Passifs relatifs aux Groupes d'actifs destinés à être cédés	(13)	(10)
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	**(36)**	**(26)**

A. Services à bord des trains

Au cours du second semestre 2010, dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur l'hôtellerie, Accor a cédé les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal ainsi qu'une partie des activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits à travers une joint-venture détenue à 60 % par Newrest et à 40 % par Accor.

Au cours du premier semestre 2012, Accor a cédé à Newrest les 40 % de titres détenus dans la joint-venture ainsi que les 17 % encore détenus dans la filiale autrichienne (cf. note 2.A.1.2). Compte tenu de la fin du contrat avec l'entreprise concédante intervenue en octobre 2013 et de la liquidation en cours de la société, les actifs et passifs s'y rattachant restent quant à eux classés en « Actifs et Passifs destinés à être cédés » dans les comptes du 31 décembre 2013.

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Immobilisations	3	0
Autres actifs	29	24
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	**32**	**24**
Dettes financières	-	-
Autres passifs	(23)	(16)
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	**(23)**	**(16)**

B. Autres actifs destinés à être cédés

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Groupe d'actifs à céder en Allemagne (1)	33	-
Groupe d'actifs à céder en Chine (2)	18	21
Groupe d'actifs à céder en Pologne (3)	7	-
TOTAL GROUPE D'ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	**58**	**21**
Hôtels à céder en France (4)	20	3
Hôtels à céder aux Pays-Bas (5)	-	2
Hôtels à céder au Canada (6)	12	9
Hôtels à céder en Pologne (3)	12	1
Hôtels à céder en Australie (7)	11	-
Hôtels à céder en Chine (2)	7	-
Autres	4	1
TOTAL ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	**66**	**16**

En application de la norme IFRS 5, l'ensemble de ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour un montant égal au plus faible de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

(1) En 2010, le Groupe s'était accordé sur la cession d'un Novotel en Allemagne. Sa valeur bilancielle totale était de 33 millions d'euros au 31 décembre 2012. La vente a été annulée en 2013 et les actifs ne sont donc plus reclassés en actifs destinés à être cédés.

(2) Au 31 décembre 2012, le Groupe s'était accordé pour la cession de sept ibis en Chine. Cinq hôtels ont été cédés au cours de l'année 2013. Au 31 décembre 2013, deux nouveaux hôtels ibis ont été reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 12 millions d'euros.

(3) Au 31 décembre 2012, le Groupe s'était accordé sur la cession des activités résiduelles d'Orbis Transport (Rent a car) pour une valeur bilancielle total de 7 millions d'euros, sur la cession de l'hôtel Mercure Zakopane pour une valeur nette comptable de 11 millions d'euros ainsi que sur la cession d'un terrain pour 1 million d'euros. Au 31 décembre 2013, l'activité Rent a car d'Orbis Transport ainsi que l'hôtel Mercure Zakopane ont été cédés.

(4) Au 31 décembre 2012, en France onze hôtels étaient reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 20 millions d'euros dont 14 millions d'euros sur les Suite Novotel Paris Saint Denis et Paris Porte Montreuil. Au 31 décembre 2013, huit hôtels ont été cédés et quatre nouveaux hôtels ont été reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 2 millions d'euros.

(5) Au 31 décembre 2013, aux Pays-Bas, un ibis a été reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 2 millions d'euros.

(6) Au 31 décembre 2012, le Novotel Mississauga au Canada a été reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 12 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, la valeur nette comptable du Novotel Mississauga est de 9 millions d'euros.

(7) Au 31 décembre 2012, le Sebel Mandurah en Australie a été reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 11 millions d'euros. Cet hôtel a été cédé au cours du premier semestre 2013.

Au 31 décembre 2013, seuls le Novotel Mississauga au Canada et l'ibis Dongguan Dongcheng en Chine ont été dépréciés au cours de la période sur la base des prix de vente proposés par les acheteurs, pour respectivement (1,4) et (0,4) million d'euros (technique de valorisation de niveau 2 selon les dispositions de la norme IFRS 13 : cf. note 1.R).

NOTE 33 PROVISIONS

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2012*	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc. 2013
Provisions pour retraites**	94	(1)	13	(4)	(19)	(1)	3	85
Provisions pour primes de fidélité**	22	-	3	(2)	(1)	-	(3)	19
Provisions pour litiges et autres	6	-	-	-	-	-	(1)	5
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	**122**	**(1)**	**16**	**(6)**	**(20)**	**(1)**	**(1)**	**109**

* *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1er janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (9) millions d'euros sur le montant des provisions retraites comptabilisé au 31 décembre 2012.*

** *Cf. note 33.C*

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc. 2013
Provisions fiscales	38	12	(1)	(9)	(1)	(0)	39
Provisions pour restructurations	20	80	(16)	(2)	(1)	0	81
Provisions pour litiges et autres	127	28	(19)	(11)	(4)	3	124
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	**185**	**120**	**(36)**	**(22)**	**(6)**	**3**	**244**

Au 31 décembre 2013, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 36 millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour 10 millions d'euros ;
- des provisions pour garantie de performance accordée dans le cadre de transactions immobilières pour 10 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 9 millions d'euros relatives à différents litiges prud'homaux ;
- les autres montants sont individuellement non significatifs.

Au 31 décembre 2012, le poste « provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprenait principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 34 millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour 12 millions d'euros ;
- des provisions pour garantie de performance accordée dans le cadre de transactions immobilières pour 10 millions d'euros ;
- des provisions relatives à différents litiges prud'homaux à hauteur de 8 millions d'euros ;
- les autres montants sont individuellement non significatifs.

Au 31 décembre 2013, le poste « provision pour restructurations » comprend notamment 42 millions d'euros de provisions liées à la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein des sièges parisiens (cf. note 2.E).

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de l'exercice (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
Résultat d'exploitation	5	2
Résultat financier	1	3
Provision sur patrimoine hôtelier	(17)	4
Provisions sur autres actifs et restructuration	(2)	39
Provision pour impôts	8	4
TOTAL	**(5)**	**52**

Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi

A. Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du Groupe, qui les accordent.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité sociale, régimes complémentaires de retraite ARRCO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies).

Les paiements du Groupe sont constatés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

Régimes à prestations définies

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. S'ils ne sont pas entièrement préfinancés, ils donnent lieu à la constitution de provisions.

L'engagement actualisé est calculé selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte des hypothèses actuarielles, d'augmentation de salaires, d'âge de départ à la retraite, de mortalité, de rotation ainsi que de taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Les modifications d'hypothèses actuarielles, ou la différence entre ces hypothèses et la réalité (écarts d'expérience), donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance conformément aux principes comptables du Groupe.

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :

- les indemnités de fin de carrière en France :
  - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite,
  - le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la Direction financière du Groupe et des Ressources humaines une fois par an au cours du deuxième semestre,
  - Le montant calculé reste en provision dans l'état de la situation financière ;
- les indemnités de cessation de service en Italie :
  - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement,
  - le montant calculé reste en provision dans l'état de la situation financière ;
- les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent en France et dans les structures mondiales (48 % de l'obligation), aux Pays-Bas (24 % de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100 % par des actifs, aucune provision n'est constatée dans l'état de la situation financière), en Belgique (9 % de l'obligation) et en Suisse (8 % de l'obligation). Les droits aux pensions de retraite sont calculés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe. Ils sont préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées. Dans les structures mondiales, le régime de retraite bénéficie aux cadres supérieurs. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes. Au Pays-Bas, le régime de retraite bénéficie à l'ensemble des employés et le versement se fait sous forme de capital.

L'exercice 2013 a été marqué par une réduction de régime suite à la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein des sièges parisiens et au départ de certains membres du Comité exécutif.

B. Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme fournis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.

2012	France	Europe Hors France						Structures Mondiales	Autres
		Pays Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie		
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %	1,5 %	2,0 %	3 % - 4 %	2 %-10 %
Taux d'actualisation	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	4,5 %	1,8 %	3,0 %	3,0 %	4 % - 8,7 %

2013	France	Europe Hors France						Structures Mondiales	Autres
		Pays Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie		
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %	1,0 %	N/A	4,0 %	2 %-10 %
Taux d'actualisation	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	4,5 %	2,0 %	3,0 %	3,0 %	4 % - 8,7 %
Maturité moyenne du plan (en années)	14	19	13,2	11,85		12,5	10	14	

Les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définis à partir de recommandations d'experts indépendants. Pour les filiales situées dans la zone euro, le taux d'actualisation est déterminé par référence à l'indice iBoxx Corporate AA 10+ de la zone Euro. Pour les filiales hors zone euro, et lorsque le marché obligataire est suffisamment liquide, le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime. Dans les autres cas, le taux d'obligation est fixé en référence aux obligations d'État.

Les régimes de retraite du groupe Accor sont préfinancés *via* des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. Depuis le 1er janvier 2013, conformément aux principes édictés par la norme IAS 19 Révisée, le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme a été strictement aligné sur le taux d'actualisation (cf. note 1 page 189).

C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

La méthode utilisée par le Groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies*	Total
Valeur actualisée des obligations financées	143	-	143
Juste valeur des actifs des régimes	(102)	-	(102)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	41	-	41
Valeur actualisée des obligations non financées	-	63	63
VALEUR NETTE AU BILAN	**41**	**63**	**104**

* *Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.*

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies*	Total
Valeur actualisée des obligations financées	151	-	151
Juste valeur des actifs des régimes	(101)	-	(101)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	50	-	50
Valeur actualisée des obligations non financées	-	65	65
VALEUR NETTE AU BILAN**	**50**	**65**	**115**

* *Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité*
** *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1er janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (9) millions d'euros sur le montant des provisions retraites comptabilisé au 31 décembre 2012 (cf. note 1 page 189).*

Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme par zone géographique

	Régimes de retraite						
		Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	**26**	**44**	**12**	**15**	**1**	**14**	**4**
Coût des services rendus dans l'année	2	0	0	1	0	1	0
Charge d'intérêts financiers	1	1	0	1	0	0	0
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-
Réduction et liquidation de régime	(1)	-	(0)	(1)	(0)	-	-
Taxes et frais administratifs	-	(0)	-	(0)	-	(0)	-
Acquisition/Cession	0	-	-	-	(0)	-	-
Prestations versées par l'employeur	(1)	(1)	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)
(Gains)/Pertes actuarielles	(1)	0	0	0	0	(0)	(0)
Effet de change	-	-	-	-	(0)	(0)	-
Transferts à l'ouverture	(0)	-	-	1	-	0	-
Autres	-	-	-	-	-	0	(0)
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	-
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	**26**	**44**	**12**	**17**	**1**	**14**	**4**

		Europe hors France					
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE	**-**	**45**	**5**	**12**	**-**	**10**	**-**
Rendement réel des fonds (hors produits d'intérêts financiers)	-	0	(0)	0	-	0	-
Produits d'intérêts financiers		1	0	1	-	0	-
Cotisations employeurs	-	0	0	1	-	1	-
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-
Prestations versées	-	(1)	(0)	(0)	-	(1)	-
Réductions et liquidation de régime	-	-	(0)	(1)	-	-	-
Taxes et frais administratifs		(0)	-	(0)	-	(1)	-
Effet de change	-	-	-	-	-	(0)	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	**-**	**44**	**5**	**13**	**-**	**11**	**-**

* *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1er janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (9) millions d'euros sur le montant des provisions retraites comptabilisé au 31 décembre 2012 (cf. note 1 page 189).*

Régimes de retraite					
Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2013	Total Déc. 2012*
73	**5**	**195**	**22**	**217**	**172**
5	1	10	2	12	10
2	0	6	1	6	7
-	-	1	-	1	1
(15)	(2)	(19)	(0)	(19)	(2)
(0)	-	(1)	-	(1)	-
-	-	0	-	0	(0)
(2)	(0)	(7)	(2)	(9)	(11)
(1)	0	(1)	0	(1)	39
-	(1)	(1)	(0)	(1)	0
0	3	4	(3)	1	0
-	0	0	(0)	0	(0)
-	-	-	-	-	(0)
63	**6**	**186**	**19**	**207**	**217**

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2013	Total Déc. 2012*
30	**-**	**101**	**-**	**101**	**88**
-	-	0	-	0	14
1	-	3	-	3	-
-	-	2	-	2	4
-	-	1	-	1	1
(2)	-	(5)	-	(5)	(6)
-	-	(1)	-	(1)	-
-	-	(1)	-	(1)	-
-	-	(0)	-	(0)	0
29	**-**	**102**	**-**	**102**	**101**

(en millions d'euros)	France	Europe hors France					
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE	**26**	**(1)**	**7**	**4**	**1**	**4**	**4**
Charge de l'exercice	1	0	0	1	(0)	1	0
Prestations versées	(1)	-	(0)	-	(0)	-	(1)
Cotisations employeurs	-	(0)	(0)	(1)	-	(1)	-
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	-
Taxes et frais administratifs	-	0	-	0	-	0	-
Acquisition/Cession	0	-	-	-	(0)	-	-
Effet de change	-	-	-	-	(0)	(0)	-
Ecarts actuariels	(1)	0	0	0	0	(0)	(0)
Transferts à l'ouverture	(0)	-	-	1	-	0	-
Autres	-	-	-	-	-	-	(0)
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	-
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	26	(1)	7	4	1	3	3
Reclassement de Service à Bord des Trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	(0)
PROVISION À LA CLÔTURE	**26**	**(1)**	**7**	**4**	**1**	**3**	**3**

(en millions d'euros)	France	Europe hors France					
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
Coût des services rendus dans l'année	2	0	0	1	0	1	0
Intérêts financiers nets	1	0	0	(0)	0	0	0
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	(1)	-	(0)	(0)	(0)	-	-
Autres	-	0	-	0	-	0	-
Ecarts actuariels relatifs aux régimes long terme	-	-	-	-	-	-	-
CHARGE DE L'EXERCICE	**1**	**0**	**0**	**1**	**(0)**	**1**	**0**

(en millions d'euros)	France	Europe hors France					
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
ÉCARTS ACTUARIELS RECONNUS EN CAPITAUX PROPRES	(1)	0	0	0	0	(0)	(0)

* *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1er janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (9) millions d'euros sur le montant des provisions retraites comptabilisé au 31 décembre 2012 (cf. note 1 page 189).*

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantage	Total Déc. 2013	Total Déc. 2012*
43	**5**	**94**	**22**	**115**	**84**
(9)	(1)	(6)	2	(4)	13
(0)	(0)	(2)	(2)	(4)	(5)
-	-	(2)	-	(2)	(4)
-	-	-	-	-	(0)
(0)	-	0	-	0	-
-	-	0	-	0	(0)
-	(1)	(1)	(0)	(1)	0
(1)	0	(1)	0	(1)	27
0	3	4	(3)	1	0
-	0	0	(0)	(0)	(0)
-	-	-	-	-	(0)
34	6	85	19	104	115
-	-	(0)	-	(0)	(0)
34	**6**	**85**	**19**	**104**	**115**

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2013	Total Déc. 2012*
5	1	10	1	11	10
1	0	3	1	3	3
(15)	(2)	(19)	(0)	(19)	(3)
(0)	-	0	-	0	2
-		-	-	-	2
(9)	**(1)**	**(6)**	**2**	**(5)**	**13**

Structures Mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2013	Total Déc. 2012*
(1)	0	(1)	-	**(1)**	27

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1er janvier 2012 et le 31 décembre 2013

(en millions d'euros)	Montant
PROVISION AU 01/01/2012*	**84**
Charge de l'exercice	13
Versements	(9)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	27
Change	0
Autres	0
PROVISION AU 31/12/2012*	**115**
Charge de l'exercice	(4)
Versements	(6)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	(1)
Change	(0)
Autres	0
PROVISION AU 31/12/2013	**104**

* *La mise en application de façon rétrospective de la norme IAS 19 Révisée « Avantages du personnel » à partir du 1er janvier 2013, a conduit le Groupe à comptabiliser immédiatement au 1er janvier 2012, le coût des services passés non acquis non encore comptabilisés. Ce changement a eu un impact de (9) millions sur le montant des provisions retraites comptabilisé au 1er janvier 2012 et au 31 décembre 2012.*

Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques et financières et aux effets d'expérience des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013
DETTE ACTUARIELLE		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	4	(1)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques	-	0
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	33	(0)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(10)	(0)

Composition des actifs de régime

L'ensemble des actifs de couverture des régimes de retraite à prestations définies sont placés dans des fonds commun d'investissement détenus par des compagnies d'assurance dans chacun des pays concernés à l'exception des structures mondiales.

Les actifs de chacune des compagnies d'assurance (hormis pour les Pays-Bas dont l'information n'est pas disponible) se détaillent de la façon suivante :

Composition des actifs (en millions d'euros)	Allemagne	Belgique	Suisse	Structures mondiales
Obligations	4	11	3	23
Immobilier	1	1	3	2
Actions	0	1	3	4
Liquidité	-	0	2	0
Autres	0	0	0	0
VALEUR TOTALE DES ACTIFS DU RÉGIME	**5**	**13**	**11**	**29**

Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2013, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait diminué la dette du Groupe de 9,8 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 10,7 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

Au 31 décembre 2012, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation était la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation diminuerait la dette du Groupe de 10 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation augmenterait la dette du Groupe de 11,2 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice serait non significatif.

Flux de trésorerie prévisionnels

Les sorties de trésorerie attendues au cours des exercices suivants, indépendamment de l'existence d'un financement du régime par des actifs de couverture, sont les suivants :

Flux de trésorerie prévisionnels (en millions d'euros)	**France**	**Pays Bas**	**Allemagne**	**Belgique**	**Pologne**	**Suisse**	**Italie**	**Structures mondiales**	**Total**
Versement de prestations attendues pour 2014	1	1	1	0	2	2	0	2	9
Versement de prestations attendues pour 2015	1	2	1	0	1	1	0	2	8
Versement de prestations attendues pour 2016	1	1	1	-	2	1	0	2	8
Versement de prestations attendues pour 2017 à 2023	10	13	4	5	14	5	2	16	69
Versement de cotisations au régime attendu en 2014	-	0	1	1	-	1	-	-	3

NOTE 34 RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	**Déc. 2012**	**Déc. 2013**
Résultat net consolidé, part du Groupe des activités poursuivies	80	125
Part des minoritaires	15	13
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	327	333
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	(17)	5
Impôts différés	13	(16)
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	20	81
Dépréciations d'actifs	119	89
Marge brute d'autofinancement des activités non conservées	(576)	2
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT (y compris éléments non récurrents)	**(18)**	**632**
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(0)	(78)
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	136	161
Éléments non récurrents des activités non conservées	668	2
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	**786**	**717**

NOTE 35 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2012	Déc. 2013	Variation
Stocks	47	42	(5)
Clients	402	390	(12)
Autres tiers actifs	516	478	(38)
BFR ACTIF	965	910	(55)
Fournisseurs	580	611	31
Autres tiers passif	1 142	964	(178)
BFR PASSIF	1722	1575	(147)
BFR NET	**757**	**665**	**(92)**

BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2012	**757**
Variation du besoin en fonds de roulement courant	133
Variation du besoin en fonds de roulement courant des activités non conservées	5
Variation du besoin en fonds de roulement non courant [1]	(185)
Éléments de BFR inclus dans les cessions et actifs destinés à être cédés	(27)
Différence de conversion	(18)
VARIATION NETTE DE BFR	(92)
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2013	**665**

(1) Ce montant correspond au paiement du précompte pour 185 millions d'euros (cf. note 39.2).

NOTE 36 INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses immobilisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1er janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale.

Ce poste exclut donc les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées ainsi que l'acquisition ou la construction de nouveaux actifs.

(en millions d'euros)	2012	2013
HÔTELLERIE	287	262
Haut et Milieu de gamme	161	154
Économique	126	108
AUTRES ACTIVITÉS	12	3
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	**299**	**265**

Au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013, les investissements sur actifs existants incluent respectivement 39 millions d'euros et 27 millions d'euros relatifs aux coûts du projet ibis Megabrand (cf. note 2.B.5).

NOTE 37 INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que leurs besoins en fonds de roulement selon les principes de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». Ils prennent également en compte la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.

Détail des investissements de développement hors activités non conservées

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Autres pays	Structures mondiales*	2013	2012
HÔTELLERIE	26	113	20	23	9	-	191	639
Haut et Milieu de gamme (1)	20	69	14	6	7	-	116	511
Économique (2)	6	44	6	17	2	-	75	128
AUTRES ACTIVITÉS	(0)	3	-	-	-	0	3	37
TOTAL 2013	**26**	**116**	**20**	**23**	**9**	**0**	**194**	
TOTAL 2012	47	283	227	69	38	12		676

* *Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ».*

(1) Dont :
- *28 millions d'euros liés à l'acquisition du terrain du Novotel Canary Wharf à Londres ;*
- *12 millions d'euros liés au rebranding du Pullman Roissy Charles de Gaulle en Mercure ;*
- *11 millions d'euros liés au versement de la seconde partie du Key Money dans le cadre de l'opération Moorfield au Royaume-Uni ;*
- *autres montants inférieurs à 10 millions d'euros.*

(2) Dont :
- *10 millions d'euros liés au développement des hôtels ibis budget en Espagne ;*
- *7 millions d'euros liés au rachat de titres complémentaires dans ibis Colombie ;*
- *7 millions d'euros liés au développement d'un ibis budget au Brésil ;*
- *6 millions d'euros liés au développement d'un ibis budget en Suisse ;*
- *autres montants inférieurs à 5 millions d'euros.*

Au 31 décembre 2012, les investissements de développement incluaient notamment :
- *217 millions d'euros liés à l'acquisition du réseau sud-américain de Grupo Posadas (cf. note 2.B.4) dont 10 millions d'euros présentés en « Autres activités » ;*
- *193 millions d'euros liés à l'acquisition de Mirvac (cf. note 2.B.3) dont 21 millions d'euros présentés en « Autres activités » ;*
- *21 millions d'euros liés au versement d'un dépôt de garantie relatif au Sofitel Los Angeles (cf. note 23).*

NOTE 38 ANALYSES SECTORIELLES

A. Principal décideur opérationnel

Le principal décideur opérationnel est la Direction du Groupe, assistée du Comité exécutif. La Direction du Groupe examine en effet les résultats et les performances de chacun des secteurs et prend les décisions en matière d'allocation des ressources.

B. Les secteurs opérationnels du Groupe

1. Secteur hôtelier

Au regard de la façon :

a. dont l'information remonte dans le cadre du reporting interne du Groupe (reporting interne par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Asie Pacifique, Amérique latine & Caraïbes, Amérique du Nord et Afrique Moyen-Orient) ;

b. dont le principal décideur opérationnel analyse les performances et résultats du Groupe (analyse par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Asie Pacifique, Amérique latine & Caraïbes, Amérique du Nord et Afrique Moyen-Orient) ;

c. dont est organisé et dirigé le Groupe (direction par pays en Europe, par zones dans le reste du monde – Asie Pacifique, Amérique latine & Caraïbes, Amérique du Nord et Afrique Moyen-Orient).

Il en ressort, selon les principes énoncés par la norme IFRS 8, que les secteurs opérationnels du Groupe sont constitués de secteurs géographiques qui sont :

- les pays en Europe ; et
- les zones géographiques dans le reste du monde.

La norme IFRS 8 autorise le regroupement de secteurs considérés comme similaires non seulement par rapport à leurs caractéristiques économiques, à la nature des produits et des services vendus, au type ou à la catégorie de clients auxquels ces produits ou ces services sont destinés mais aussi par rapport aux méthodes utilisées pour distribuer ou fournir ces produits ou ces services.

L'analyse de ces critères pour chacun des secteurs, a conduit le Groupe à regrouper l'ensemble des pays européens (à l'exception de la France) dans un secteur intitulé « Europe hors France ». La France, pays où est situé le siège social du Groupe, est quant à elle considérée comme un secteur à part.

Les autres secteurs opérationnels correspondent quant à eux aux zones géographiques énoncées ci-dessus :

- le secteur « Asie Pacifique » correspondant à la zone « Asie et Océanie » ;
- le secteur « Amérique latine & Caraïbes » correspondant à la zone « Amérique latine & Caraïbes » ;
- le secteur « Autres pays » regroupant les zones « Amérique du Nord » et « Afrique Moyen-Orient ».

Afin de présenter une information plus pertinente, le Groupe a décidé de continuer à publier l'information sectorielle de ses trois sous-segments hôteliers qui sont :

- les hôtels Haut et Milieu de Gamme qui regroupent les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure et Adagio ;
- les hôtels économiques constitués des marques ibis, ibis Styles, ibis *budget*, Adagio Access, Formule 1 et HotelF1 ;
- les hôtels économiques États-Unis qui regroupent les marques Motel 6 et Studio 6. Courant 2012, cette activité a fait l'objet d'une cession et n'est plus constitutive d'un secteur opérationnel (cf. note 2.A.1.1).

2. Les autres activités

Les autres activités du Groupe, non significatives par rapport à l'activité hôtelière, incluent les Directions corporate du Groupe ainsi que le secteur des casinos. Elles ont été présentées sous le secteur « Autres ».

C. Information sectorielle

Pour chacun des secteurs présentés, les indicateurs suivis par la Direction sont les suivants :

- le chiffre d'affaires ;
- le résultat brut d'exploitation ;
- les loyers ;
- l'excédent brut d'exploitation ;
- le résultat d'exploitation.

Aucune information bilancielle par secteur n'est remontée au principal décideur opérationnel.

Une présentation de ces indicateurs par secteurs opérationnels est effectuée en :

- note 3 pour le chiffre d'affaires ;
- note 5 pour le résultat brut d'exploitation ;
- note 6 pour les loyers ;
- note 7 pour l'excédent brut d'exploitation ;
- note 9 pour le résultat d'exploitation.

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe provient de multiples transactions diverses sans que 10 % ou plus des transactions ne proviennent d'un seul et même client externe.

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé en Allemagne s'élève à 817 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 840 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le total des actifs se détaille quant à lui de la façon suivante :

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Hôtellerie	Autres activités	Total consolidé
Écarts d'acquisition	707	-	707
Immobilisations incorporelles	281	2	283
Immobilisations corporelles	2 369	79	2 448
Total immobilisations financières	452	50	502
Actif d'impôt différé	114	34	148
TOTAL ACTIF NON COURANT	3 923	165	4 088
TOTAL ACTIF COURANT	1 331	1 580	2 911
Actifs destinés à être cédés	37	24	61
TOTAL ACTIF	**5 291**	**1 769**	**7 060**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	4 542	(1 786)	2 756
TOTAL PASSIF NON COURANT	363	1 582	1 945
TOTAL PASSIF COURANT	376	1 957	2 333
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	10	16	26
TOTAL PASSIF	**5 291**	**1 769**	**7 060**

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	Hôtellerie	Autres activités	Total consolidé
TOTAL ACTIF	**5 804**	**1 756**	**7 560**
TOTAL PASSIF	**5 804**	**1 756**	**7 560**

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Haut et milieu de gamme	Économique	Total Hôtellerie
Écarts d'acquisition	642	65	707
Immobilisations incorporelles	237	44	281
Immobilisations corporelles	1 302	1 067	2 369
Total immobilisations financières	402	50	452
Actif d'impôt différé	104	10	114
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 687	1 236	3 923
TOTAL ACTIF COURANT	1 212	119	1 331
Actifs destinés à être cédés	12	25	37
TOTAL ACTIF	**3 911**	**1 380**	**5 291**
CAPITAUX PROPRES & INTÉRÊTS MINORITAIRES	3 614	928	4 542
TOTAL PASSIF NON COURANT	270	93	363
TOTAL PASSIF COURANT	27	349	376
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	10	10
TOTAL PASSIF	**3 911**	**1 380**	**5 291**

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	Haut et milieu de gamme	Économique	Total Hôtellerie
TOTAL ACTIF	**4 181**	**1 623**	**5 804**
TOTAL PASSIF	**4 181**	**1 623**	**5 804**

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Structures mondiales	Autres pays	Total
Écarts d'acquisition	181	202	197	101	-	26	707
Immobilisations incorporelles	9	125	65	32	51	1	283
Immobilisations corporelles	609	1 246	201	214	35	143	2 448
Immobilisations financières	72	63	195	62	28	82	502
TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	871	1 636	658	409	114	252	3 940
Actif d'impôt différé	31	46	9	22	39	1	148
AUTRES ACTIFS	440	412	284	110	1 597	129	2 972
TOTAL ACTIFS	**1 342**	**2 094**	**951**	**541**	**1 750**	**382**	**7 060**

Au 31 décembre 2012 (en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Asie Pacifique	Amérique latine & Caraïbes	Structures mondiales	Autres pays	Total
Écarts d'acquisition	188	207	258	160	-	27	840
Immobilisations incorporelles	10	113	81	21	37	2	264
Immobilisations corporelles	691	1 232	266	191	38	174	2 592
Immobilisations financières	61	56	328	81	25	81	632
TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	950	1 608	933	453	100	284	4 328
Actif d'impôt différé	33	57	12	22	26	1	151
AUTRES ACTIFS	479	458	267	108	1 617	152	3 081
TOTAL ACTIFS	**1 462**	**2 123**	**1 212**	**583**	**1 743**	**437**	**7 560**

Pour information, le total des actifs non courants hors impôts différés situés en Allemagne s'élève à 377 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 331 millions d'euros au 31 décembre 2012.

NOTE 39 LITIGES

Note 39.1. Contrôles fiscaux CIWLT

La succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,78 % de Accor SA, a fait l'objet d'une procédure de contrôle fiscal. Au terme de ces vérifications couvrant les exercices 1998 à 2002 puis l'exercice 2003, l'administration fiscale française a considéré que la société CIWLT dispose de son siège de direction en France et non en Belgique.

À ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France, le résultat de la société CIWLT. Les redressements, consécutifs à cette position, et d'un montant cumulé de 263 millions d'euros y compris intérêts de retard, ont été intégralement contestés par la CIWLT, cette dernière ayant reçu une attestation de l'administration fiscale belge confirmant que le siège effectif de la direction de la société CIWLT se trouve en Belgique.

Le Tribunal administratif de Cergy Pontoise, qui a été saisi de ce contentieux pour l'ensemble des exercices, a rendu les 12 décembre 2008 et 12 mai 2011, deux jugements défavorables à la société CIWLT pour les exercices 1998 à 2002 et l'exercice 2003, respectivement. Pour l'ensemble de ces exercices, la société CIWLT a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 10 février 2009 et le 11 juillet 2011, respectivement.

L'absence d'effet suspensif de l'appel a mis fin au sursis de paiement. Pour les exercices 1998 à 2002, le paiement de 242,5 millions d'euros au Trésor est intervenu à la fin du mois de février 2009. Pour l'exercice 2003, le paiement des droits et pénalités, soit 17,5 millions d'euros, est intervenu en juillet 2011, les intérêts de retard, soit 2,7 millions d'euros ont été acquittés en août 2011. Les sommes ont été comptabilisées à l'actif de l'état de la situation financière.

Le 1er février 2011, le rapporteur public a lu ses conclusions pour les exercices 1998 à 2002, et s'est prononcé en défaveur de la CIWLT.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 15 mars 2011 un arrêt défavorable à la société CIWLT pour la période 1998 à 2002. Pour faire appel de cette décision, la société CIWLT a déposé une requête sommaire introductive d'instance puis un mémoire ampliatif devant le Conseil d'État le 12 mai 2011 et le 10 août 2011, respectivement.

Compte tenu de ces nouveaux éléments défavorables, la société avait comptabilisé dans ses comptes du 31 décembre 2010, une charge pour risque fiscal de 242,5 millions d'euros en dépréciant la créance fiscale qui avait été comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière. De plus, la société avait comptabilisé une provision complémentaire de 20,6 millions d'euros correspondant au principal ainsi qu'à une estimation des intérêts moratoires au 31 décembre 2010 au titre de l'exercice 2003. À la suite du paiement des droits intervenu en juillet et en août 2011, la société a comptabilisé une créance fiscale à l'actif de l'état de la situation financière pour un montant de 20,2 millions d'euros et a provisionné intégralement cette créance par transfert de la provision existante. Le solde de la provision soit 0,4 million d'euros a été repris.

Suivant les conclusions du rapporteur public, par un arrêt en date du 28 décembre 2012, le Conseil d'État n'a pas admis le pourvoi en cassation de la société CIWLT.

À la suite de cette décision, la charge d'impôt de 242,5 millions d'euros est devenue définitive mais n'a pas eu d'impact sur le compte de résultat de la société dans la mesure où la créance fiscale était déjà intégralement provisionnée. Dans les comptes 2012, la créance fiscale a par conséquent été éteinte pour 242,5 millions d'euros et la provision reprise (cf. note 24.2). Cette décision n'a pas eu de conséquence négative en matière de trésorerie, l'impôt ayant déjà été payé au Trésor en février 2009.

S'agissant du contentieux relatif à l'exercice 2003, la Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 21 mai 2013 un arrêt défavorable à la société CIWLT. La société CIWLT s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'État en août 2013. Le pourvoi en cassation a été admis par le Conseil d'État et est en cours d'instruction.

Note 39.2. Contentieux précompte

En 2002, Accor a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne.

Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non-respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Au cours du premier semestre 2007, Accor a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36,4 millions d'euros d'intérêts de retard dus par l'État.

L'État a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif de l'état de la situation financière (cf. note 24.3) et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes.

Par un arrêt en date du 3 juillet 2009, le Conseil d'État a décidé de surseoir à statuer sur le pourvoi du Ministre et a saisi le 4 août 2009 la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle.

Après instruction du dossier, la Cour de Justice de l'Union européenne a rendu son arrêt le 15 septembre 2011. Elle a jugé que le dispositif du précompte/avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Au cours des exercices 2011 et 2012, Accor et l'Administration fiscale ont procédé à des échanges de mémoires devant le Conseil d'État et Accor a produit des documents justificatifs relatifs aux dividendes de source européenne, à l'impôt effectivement acquitté par les filiales européennes.

Le 21 novembre 2012 s'est tenue une séance de jugement au Conseil d'État au cours de laquelle le rapporteur public a procédé à la lecture de ses conclusions. En synthèse, il a considéré que le principe de l'incompatibilité du système de l'avoir fiscal et du précompte est établi. Toutefois, le quantum à restituer doit être strictement encadré par des règles, qui d'un point de vue pratique, restreignent le droit au remboursement pour Accor.

Le 10 décembre 2012 le Conseil d'État a rendu son arrêt, suivant pour l'essentiel les conclusions du rapporteur public, en jugeant qu'Accor peut conserver environ 6,3 millions d'euros sur les 156 millions d'euros en principal déjà remboursés. En complément des 149,7 millions d'euros, Accor a dû rembourser à l'État français les intérêts moratoires qu'il a touché en 2007 soit environ 36,4 millions d'euros déduction faite des intérêts définitivement acquis sur le principal de 6,3 millions d'euros. Au total 184,7 millions d'euros de principal et d'intérêts moratoires ont été remboursés à l'État français courant du premier semestre 2013.

Dans le cadre de la clôture des comptes 2012, les 6,3 millions d'euros de précompte remboursés et définitivement acquis par Accor ont été comptabilisés en Réserves (cf. tableau de variations des capitaux propres consolidés). Les intérêts moratoires (1,4 million d'euros), compensant le paiement anticipé d'un impôt, ont été comptabilisés en compte de résultat, en produit d'impôt.

Le groupe Accor a pris acte de cette décision et entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Sur les mêmes fondements, Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004. Ce contentieux devrait donner lieu, en principe, à un jugement dans le courant de l'année 2014 ; le tribunal ayant indiqué qu'il souhaitait clore l'instruction le 28 février 2014.

Note 39.3. Contentieux fiscal Italie

En octobre 2011, l'administration fiscale italienne a notifié à plusieurs sociétés du groupe Accor et du Groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 millions d'euros. L'administration fiscale requalifie différentes opérations de réorganisation des activités de la division Services de Accor en Italie opérées de 2006 à 2010.

Les sociétés notifiées des Groupes Accor et Edenred ont décidé de contester le redressement et ont déposé des requêtes en ce sens auprès de l'administration italienne le 16 décembre 2011.

Les notifications de redressement étaient assorties d'une obligation de paiement des sommes redressées dans un délai de 60 jours, les sociétés concernées ont versé les sommes à l'administration italienne le 16 décembre 2011. Le paiement a été supporté à parts égales entre les deux Groupes.

Les sociétés considèrent que le redressement de l'administration est infondé et estiment, après avoir pris avis auprès de leurs conseils juridiques et fiscaux, que leurs requêtes ont des chances raisonnables d'aboutir favorablement.

En conséquence, aucune charge n'a été constatée dans les comptes d'Accor au titre des exercices 2011 et 2012. Ce contentieux a été porté devant le juge et la date de la première audience devant le tribunal de première instance a été fixée au 11 mars 2014.

Note 39.4. Contrôle fiscal Accor SA

La société Accor SA a reçu le 26 décembre 2013 une proposition de rectification qui s'inscrit dans le cadre des opérations de vérification de comptabilité dont elle fait actuellement l'objet. Cette proposition de rectification vise l'exercice 2010 et a pour objet d'interrompre la prescription qui expirait, pour l'administration, le 31 décembre 2013. Les conséquences financières de cette proposition de rectification au sein du groupe d'intégration fiscale dont Accor SA est la société tête de groupe, n'ont pas encore été notifiées, mais le total des enjeux en droits rappelés est évalué à 26 millions d'euros (intérêts de retards inclus).

L'administration fiscale conteste la valorisation des marques Accor Services réalisée par des experts indépendants qui a été retenue par Accor SA pour le calcul de sa plus-value fiscale d'apport dans le cadre de la scission du Groupe en 2010. Dans une moindre mesure, la proposition de rectification porte également sur une problématique de renonciation de recettes, ayant des conséquences en matière d'impôt sur les sociétés et de retenue à la source, qu'aurait consentie Accor SA au bénéfice de la filiale brésilienne Hotelaria Accor Brasil S.A., détenue à 100 % par le Groupe.

La société Accor SA conteste cette proposition de rectification et a envoyé une réponse en ce sens à l'administration fiscale en février 2014. Elle a néanmoins doté dans ses comptes 2013 une provision pour risque d'un montant de 11 millions d'euros.

Note 39.5. Autres litiges

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges, contentieux ou procédures, en cours, en suspens ou dont il pourrait être menacé, dont la société estime qu'ils n'ont pas entraîné ou n'entraîneront aucun coût significatif à l'échelle du Groupe ou n'ont pas eu et n'auront aucune incidence sensible sur la situation financière, l'activité et/ou le résultat du Groupe.

NOTE 40 ENGAGEMENTS HORS BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2013

Note 40.1. Engagements hors bilan donnés

L'échéancier au 31 décembre 2013 des engagements hors bilan donnés (non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	31 déc. 2013*	31 déc. 2012
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS (1)	3	42	62	107	136
ENGAGEMENTS D'ACHAT (2)	16	23	-	39	84
■ Engagements de travaux en Allemagne (3)	29	0	-	29	15
■ Engagements de travaux Pays-Bas (4)	11	1	-	12	25
■ Engagements de travaux en Suisse (5)	8	-	-	8	14
■ Engagements de travaux en Pologne (6)	6	-	-	6	7
■ Autres engagements de travaux (7)	15	13	8	36	40
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	69	14	8	91	101
AUTRES GARANTIES ET ENGAGEMENTS DONNÉS AUGMENTANT LA DETTE	12	9	0	21	25
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	12	17	21	50	62
PASSIFS ÉVENTUELS	1	3	-	4	7
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2013*	**113**	**108**	**91**	**312**	
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2012	77	223	115		415

* *Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors bilan donnés par l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Les engagements hors bilan donnés par l'activité Services à bord des trains s'élèvent à 6 millions d'euros au 31 décembre 2013, et à la date de publication des comptes, ces obligations sont éteintes.*

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur nette comptable des actifs concernés.
- *Garanties de remboursement de crédits contractés auprès du Crédit Populaire d'Algérie. Ces hypothèques s'élèvent au 31 décembre 2013 à 30 millions d'euros et portent sur les terrains, les constructions et les installations fixes des projets ibis Bab Ezzouar, ibis Oran, ibis Tlemcen et ibis/Novotel Constantine.*
- *Garanties de remboursement de crédits contractés auprès de la Banque Cantonale de Genève et UBS en Suisse avec le nantissement de l'ensemble des actifs du Novotel Bern, ibis Bern et ibis budget Bern pour une valeur nette comptable totale de 18 millions d'euros au 31 décembre 2013. Un prêt hypothécaire ayant été contracté sur l'hôtel ibis Basel Bahnhof avec la Zürcher Kantonalbank en Suisse, le montant de l'engagement correspond à la valeur nette comptable de l'hôtel, soit 11 millions d'euros au 31 décembre 2013.*

(2) Les engagements d'achat sont principalement constitués de :
- *Engagements de travaux dans le cadre du contrat avec Moorfield sur la gestion et le rebranding de 24 Mercure en Angleterre représentant 11 millions d'euros.*
- *Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel pour 47 millions d'euros en tant que promoteur immobilier (cf. note 2.A.2.2). A fin décembre 2013, les travaux restants à livrer par Accor s'élèvent à 10 millions d'euros.*
- *Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation du Sofitel Arc de Triomphe pour 25 millions d'euros en tant que promoteur immobilier. A fin décembre 2013, les travaux restants à livrer par Accor s'élèvent à 2 millions d'euros.*

(3) Les engagements de travaux en Allemagne comprennent principalement des engagements de travaux sur les ibis et Novotel Arnulfstrasse (25 millions d'euros) et les engagements de rénovation concernant le Mercure Frankfurt Residenz et le MGallery Köln Mondial dont les travaux ont commencé fin 2012.

(4) Au Pays-Bas, Accor s'est engagé en 2012 à financer les travaux de construction du Suite Novotel Den Haag pour 13 millions d'euros, les travaux de constructions de l'ibis Rotterdam Center pour 8,5 millions d'euros, les travaux de construction de l'ibis budget Zaandam pour 4 millions d'euros et les travaux de rénovation de MGallery Amsterdam The Convent pour 3 millions d'euros.
À fin décembre 2013, les travaux restant à réaliser par Accor Pays Bas s'élèvent à 12 millions d'euros dont 5 millions d'euros pour l'ibis Rotterdam Center, 4 millions d'euros pour le Suite Novotel Den Haag et 3 millions d'euros pour le MGallery Amsterdam The Convent.

(5) Les engagements de travaux en Suisse concernent la construction de l'hôtel ibis budget Glattbrugg pour un montant de 8 millions d'euros dont les travaux ont commencé fin 2012.

(6) Dans le cadre du développement du Groupe en Pologne, Accor s'est engagé sur des engagements d'investissement portant principalement sur la rénovation du Novotel Warsaw pour 4 millions d'euros et du Sofitel Victoria Warszawa pour 2 millions d'euros.

(7) Les autres engagements de travaux incluent principalement les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 22 millions d'euros.

De plus, le Groupe s'engage généralement à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires. Compte tenu de leur caractère difficilement chiffrable, ces engagements ne figurent pas dans le tableau.

Le Groupe peut aussi dans certains cas accorder des garanties de performance aux propriétaires d'hôtels managés. Ces garanties peuvent être assorties de clauses de récupération en cas d'amélioration des performances de l'hôtel au cours des années à venir.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

Note 40.2. Engagements hors bilan reçus

L'échéancier au 31 décembre 2013 des engagements hors bilan reçus (non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2013*	31 déc. 2012
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels/ incorporels reçus (1)	11	-	-	11	47
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus (2)	2	-	18	20	20
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	13	-	18	31	67
Engagements sur garanties actifs/passifs	0	1	-	1	1
Autres garanties opérationnelles (3) + (4) + (5) + (6)	19	14	13	46	43
AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS	19	15	13	47	44
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2013*	**32**	**15**	**31**	**78**	
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2012	32	61	18		111

* *Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors bilan reçus par l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Les engagements hors bilan reçus par l'activité Services à bord des trains s'élèvent à 1 million d'euros au 31 décembre 2013 et à 0,3 million d'euros à la date de publication des comptes.*

(1) Les engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels et incorporels reçus sont principalement constitués de :
- *Dans le cadre de la transaction de Sale & Management Back du Pullman Paris Tour Eiffel en 2012 (cf. note 2.A.2.2), Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovations dans l'hôtel, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière. L'investisseur s'engage à acheter ces immobilisations pour un prix de 47 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, le montant restant à payer par l'investisseur s'élevait à 41 millions d'euros. A fin décembre 2013, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 10 millions d'euros.*
- *Dans le cadre de la transaction de Sale & Management Back du Sofitel Arc de Triomphe en 2011, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovations dans l'hôtel, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière. L'investisseur s'engage à acheter ces immobilisations pour un prix de 25 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, le montant restant à payer par l'investisseur s'élevait à 6 millions d'euros. A fin 2013, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 0,9 million d'euros.*

(2) Dans le cadre de la transaction avec la Société Hôtelière Paris Les Halles (SHPH) sur le Sofitel Amsterdam The Grand, Accor dispose d'une option de vente des parts (40 %) dans le Sofitel Amsterdam The Grand à SHPH dans le cas où SHPH ne renouvellerait pas le contrat de management avec Accor au terme de ses 25 ans. Le montant est de 15 millions d'euros au 31 décembre 2013.

(3) Dans le cadre des deux transactions immobilières entre Accor et Foncière des Murs en 2005 et 2006, Foncière des Murs s'est engagé, dans le cadre d'un avenant signé en 2010, à financer un programme de travaux supplémentaires de 39 millions d'euros jusqu'à fin 2014. A fin décembre 2011, une enveloppe supplémentaire de 10 millions d'euros a été accordée. Le montant total des travaux était de 49 millions d'euros. Les travaux restants à réaliser par Foncière des Murs au 31 décembre 2013 s'élèvent à 13 millions d'euros.

(4) Dans le cadre de la cession du Pullman Paris Rive Gauche à Bouygues Immobilier en 2012 (cf. note 2.A.2.3.), le Groupe Bouygues Immobilier s'est engagé à verser un complément de prix pouvant atteindre 7,5 millions d'euros en fonction de l'obtention du permis de construire.

(5) Dans le cadre de la transaction de cession des murs avec maintien d'un contrat de location variable en France, en Belgique, et en Allemagne réalisée avec Predica et Foncière des Murs en 2010-2011, Predica et Foncière des Murs se sont engagés à financer des travaux de rénovation pour un montant total de 31 millions d'euros. A fin décembre 2013, les travaux restant à financer s'élèvent à 1 million d'euros.

(6) Les autres engagements incluant principalement des garanties reçues sur des hôtels aux Pays-Bas, en Allemagne et en Italie pour un montant de 14 millions d'euros.

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

NOTE 41 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013

Les principales filiales et participations consolidées représentent 98 % du chiffre d'affaires, 96 % du résultat brut d'exploitation et 90 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,11 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

ACCOR SA

FRANCE			
Académie Accor	France	IG	100,00 %
Accor Afrique	France	IG	100,00 %
Adagio	France	IP	50,00 %
Devimco	France	IG	100,00 %
Compagnie Etap hôtels Roissy	France	IG	96,00 %
Ecotel	France	IG	99,45 %
Ibis Budget Hôtels	France	IG	96,00 %
Exhotel	France	IG	100,00 %
Hôtel de Porticcio	France	IG	100,00 %
GESTAL	France	IG	96,00 %
Ibis Styles Hôtels	France	IG	100,00 %
Mer & Montagne	France	IG	100,00 %
Paris Clichy	France	IG	100,00 %
Paris Porte de Saint-Cloud	France	IG	100,00 %
Pradotel	France	IG	100,00 %
Pro-Fid	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière Défense Grande Arche	France	IG	100,00 %
SHNM	France	IG	100,00 %
SIGEST	France	IG	100,00 %
SNC Exploitation Hôtels Suitehotels	France	IG	100,00 %
SNC NMP France	France	IG	100,00 %
Société Commerciale des Hôtels Economiques	France	IG	99,96 %
Société de Management Intermarques	France	IG	100,00 %
Société du domaine de Marlioz et Extensions	France	IG	100,00 %
Société d'Étude et de Promotion Hôtelière Internationale	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière de Montparnasse	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière et de Thalassotherapie de la Côte Varoise	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière du Forum	France	IG	100,00 %
Hotexco	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière Toulouse Centre	France	IG	51,44 %
Sofitel Luxury Hôtels France	France	IG	100,00 %
SOGECA	France	IG	100,00 %
SoLuxury HMC	France	IG	100,00 %
Société Parisienne des Hôtels Économiques	France	IG	100,00 %
Société d'exploitation Hôtel Monegasque	France	IG	100,00 %
Société d'Hôtelerie et d'Exploitation Marseillaise	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière 61 quai de Grenelle	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière Paris Eiffel Suffren	France	IG	75,00 %
Société Hôtelière Paris Les Halles	France	MEE	31,19 %
Société de la Porte de Montreuil	France	IG	99,96 %
Thalamer	France	IG	100,00 %
WBA Saint-Honoré	France	IG*	100,00 %
EUROPE HORS FRANCE			
Accor Gestion Hôteliere & Services	Suisse	IG	100,00 %
Accor Hospitality Germany GMBH	Allemagne	IG	100,00 %
Accor Hospitality Italia	Italie	IG	100,00 %
Accor Hospitality Nederland	Pays-Bas	IG	100,00 %
The Grand Real Estate	Pays-Bas	MEE	58,71 %**
Accor Hotelbetriebs GMBH	Autriche	IG	100,00 %
Accor Hoteles Espana	Espagne	IG	100,00 %
Accor Hotels Belgium	Belgique	IG	100,00 %
Accor Hotels Luxembourg	Luxembourg	IG	100,00 %
Accor Hotels Romania	Roumanie	IG	100,00 %
Pannonia Hotels ZRT	Hongrie	IG	99,94 %
Accor UK Business & Leisure	Royaume Uni	IG	100,00 %
Accor UK Economy Hotels	Royaume Uni	IG	100,00 %
Saint James Hotel	Royaume Uni	MEE	51,83 %**
Berne Messe	Suisse	IG	60,00 %
Hekon-Hotele Ekonomiczne	Pologne	IG	52,69 %
Hotek Polska	Pologne	IG	100,00 %
Hotel Muranowska	Pologne	IG	100,00 %
Orbis	Pologne	IG	52,69 %
Katerinska Hotels	République Tchèque	IG	100,00 %
Pannonia Hotelbetriebs	Autriche	IG	99,94 %
Portis	Portugal	IG	100,00 %
Russian Management Hotel Comany LLC	Russie	IG	100,00 %
Société d'exploitation hôtelière	Suisse	IG	99,78 %
Upsite Investimentos Hoteleiros	Portugal	IG	100,00 %

ACCOR SA

ASIE PACIFIQUE			
Accor Asia Pacific Corp	Asie/ Australie	IG	100,00 %
Accor Australia and New Zealand Hospitality	Australie/ Nouvelle-Zélande	IG	100,00 %
AAPC India Hotel Management Private	Inde	IG	70,00 %
Safari club	Polynesie Française	IG	100,00 %
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES			
Accor Chile	Chili	IG	100,00 %
Accor Hospitality Arg	Argentine	IG	100,00 %
Caesar Park Argentina	Argentine	IG	100,00 %
Hotelaria Accor Brasil	Brésil	IG	100,00 %
Posadas Do Brasil	Brésil	IG	100,00 %
SI Hotelera de Mexico	Mexique	IG	100,00 %
Sociedad de desarollo de hoteles peruanos (SDHP)	Pérou	IG	100,00 %
AUTRES PAYS			
Accor Business And Leisure North America	USA	IG	100,00 %
Accor Canada	Canada	IG	100,00 %
Accor Gestion Maroc	Maroc	IG	77,94 %
Accor Hôtel SAE	Egypte	IG	99,77 %
RISMA	Maroc	MEE	32,89 %
Hotel Union Pullman	Senegal	IG	100,00 %
Premier Lodge	Afrique du Sud	IG	100,00 %
Saudi Franch Company Hotel MGT	Arabie Saoudite	IG	99,98 %
Société Abidjannaise Hôtelière	Côte D'Ivoire	IG	99,99 %
Société Hôtelière Barachois	Sénegal	IG	90,58 %
Société immobilière d'exploitation algérienne	Algérie	IP	50,00 %
Société Hôteliere La Lagune	Côte D'Ivoire	IG	100,00 %
Société Togolaise d'investissement et d'exploitation hôtelière	Togo	IG	100,00 %
Tamaris Turizm Try	Turquie	IG	100,00 %
Sogedetu	Dominicaine-Republique	IG	100,00 %
Pierre Loti	Cameroun	IG	100,00 %
Compagnie Hôtelière du Plateau	Côte D'Ivoire	IG	90,85 %

AUTRES MÉTIERS			
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	France	IP	50,00 %
Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme* – Belgique**			
Treno***	Italie	Activité destinée à être cédée	99,78 %

* *Société cédée en mars 2013.*

** *Pour ces entités, le taux indiqué correspond à la détention directe d'Accor ainsi que la détention indirecte du Groupe* via *sa participation dans la Société Hôtelière Paris les Halles qui détient 60 % de The Grand Real Estate et 70 % de Saint James Hotel.*

*** *Ces entités ne sont pas détenues directement par Accor SA à l'exception de la Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme*

IG : Intégration globale.

IP : intégration proportionnelle.

MEE : Mise en équivalence.

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt.

NOTE 42 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES ENTITÉS SOUS CONTRÔLE CONJOINT

(en millions d'euros)	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Chiffre d'affaires se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations
Reef Casinos	7	25	(10)	42	22	(19)
Adagio	17	12	27	2	28	(27)
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	10	0	5	5	43	(39)
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne	8	16	4	20	12	(11)
ibis Colombie	1	7	1	7	4	(4)

Les informations présentées ci-dessus sont en quote-part de détention du Groupe.

Dans le cadre de ces participations, Accor n'a contracté aucun passif éventuel significatif ni pris aucun engagement en capital dont il pourrait être tenu responsable.

NOTE 43 PARTIES LIÉES

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale, en intégration proportionnelle ou en mise en équivalence ;
- l'ensemble des membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration ainsi que leur famille proche ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou un membre du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif ;
- les sociétés exerçant une influence notable sur Accor ;
- les sociétés contrôlées exclusivement ou conjointement par une société exerçant une influence notable sur Accor.

Sociétés consolidées en intégration globale, intégration proportionnelle ou en mise en équivalence

Les relations entre la Société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont quant à elles présentées en note 41. Les transactions entre la Société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la Société mère et ses entreprises associées et ses coentreprises ne sont pas significatives en 2012 et 2013.

Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration sont détaillées en note 44. Par ailleurs, les engagements pris au bénéfice des mandataires sociaux, ainsi que toute convention conclue avec l'un ou plusieurs des membres du Conseil d'administration, directement ou indirectement, sont présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés, inséré au Chapitre III du Document de référence 2013.

Sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration de Accor y détient un droit de vote significatif

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives.

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor

Les sociétés Colony Capital et Eurazeo, agissant de concert, exercent ensemble une influence notable sur Accor dans le cadre du pacte d'actionnaires qu'ils ont conclu (cf. note 2.C). Aucune transaction significative avec ces sociétés n'a été réalisée au cours des exercices 2012 et 2013.

NOTE 44 RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

	2012		2013	
(en millions d'euros)	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	7	4	8	4
Avantages postérieurs à l'emploi [1]	3	17	(10)	3
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail [1]	-	-	13	3
Paiements sur la base d'actions	3	-	4	-
RÉMUNÉRATION GLOBALE	**13**	**21**	**15**	**10**

(1) Au 31 décembre 2013, les montants présentés s'expliquent principalement par les départs de certains membres du Comité exécutif au cours de la période générant notamment une reprise de provisions relatives aux avantages postérieurs à l'emploi (engagement de retraites).

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif, qui comprenait huit membres à fin décembre 2013, et les membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus comprennent l'intégralité des rémunérations perçues par les différents membres ayant composé le Comité exécutif au cours de l'exercice 2013.

Les membres du Conseil d'administration reçoivent quant à eux comme seule rémunération des jetons de présence. Au cours de la période, le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2012 s'est élevé à 550 720 euros.

NOTE 45 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice et de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2012*	2013
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(8)	(8)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(2)	(0)
TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	**(10)**	**(8)**

** Les honoraires présentés ci-dessus correspondent à la totalité des honoraires du Groupe (y compris les sociétés reclassées en « activités non conservées » en application de la norme IFRS 5).*

NOTE 46 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Lancement d'une émission obligataire

Le 31 janvier 2014, Accor a procédé au placement d'une émission obligataire à 7 ans, d'un montant de 750 millions d'euros, et assortie d'un coupon de 2,625 %.

Cette opération permet au Groupe d'allonger la maturité moyenne de sa dette tout en diminuant sensiblement son coût moyen de financement.

Remboursement de l'emprunt obligataire du 4 février 2009

Le 4 février 2014, Accor a procédé au remboursement du solde de l'emprunt obligataire émis le 4 février 2009 (cf. note 2.D) pour un montant de 402,25 millions d'euros.

5.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société ACCOR, 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1.k, 7.b et c de l'annexe qui exposent le changement de méthode comptable à la suite de l'application dans les comptes annuels de la recommandation 2013-02 de l'Autorité des normes comptables (ANC), relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

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 :

- La note 1.c de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et autres titres immobilisés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites et des informations s'y rapportant données dans les notes annexes, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.
- Le paragraphe introductif aux notes annexes, ainsi que la note 7, présentent les conséquences comptables des opérations de restructuration réalisées ou engagées par la société sur l'exercice, en particulier la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein du siège parisien. Nos travaux ont consisté à apprécier le rattachement de la charge à l'exercice 2013 et le caractère raisonnable des estimations sur lesquelles se fondent les montants faisant l'objet de provisions à la clôture.
- La note 22 de l'annexe décrit l'avancement d'un contrôle fiscal portant sur l'exercice 2010 qui a fait l'objet d'une proposition de rectification à fin 2013 et présente les jugements de la direction relatifs à cette proposition de rectification. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces jugements et à vérifier que la note aux états financiers fournit une information appropriée.

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 et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 mars 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS	ERNST & YOUNG et Autres
Pascale Chastaing-Doblin	Jacques Pierres

5.4. COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

5.4.1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2013

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012 net	Déc. 2013 net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	64	73
Fonds commercial	(2-3-4-7)	23	21
Autres immobilisations incorporelles	(2)	8	14
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		95	108
Terrains	(2-4)	5	4
Constructions	(2-3-4)	39	34
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	7	5
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	32	33
Immobilisations corporelles en cours	(2)	5	-
Avances et acomptes	(2)	1	1
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		89	77
Participations	(2-6-7-18)	4 064	3 688
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-17-18)	313	332
Autres titres immobilisés	(2-6-7-18)	-	3
Prêts	(2-7-11-17)	2	13
Autres immobilisations financières	(2-7-17)	31	31
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		4 410	4 067
Actif immobilisé		**4 594**	**4 252**
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	7	3
Créances			
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-17-18)	301	274
Autres créances	(5-7-11-17-18)	490	416
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	1 354	1 190
Disponibilités	(11)	294	446
Actif circulant		**2 446**	**2 329**
Charges constatées d'avance	(9-17)	6	5
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	11	12
Écarts de conversion actif	(10)	7	9
Comptes de régularisation		**24**	**26**
TOTAL ACTIF	**(1)**	**7 064**	**6 607**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012 net	Déc. 2013 net
Capital	(13-14)	682	684
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	1 167	979
Réserve légale	(13)	69	69
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	15	14
Report à nouveau	(13)	548	6
Résultat de l'exercice	(13)	(584)	101
Provisions réglementées	(7-13)	6	8
Capitaux propres		**1 912**	**1 870**
Provisions pour risques	(7)	46	43
Provisions pour charges	(7)	76	107
Provisions pour risques et charges		**122**	**150**
Autres Emprunts obligataires	(12-15-16)	1 803	2 005
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(12-16)	266	122
Emprunts et dettes financières divers	(12-16-18)	2 512	2 168
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-16-18)	154	179
Dettes fiscales et sociales	(12-16-23)	218	85
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(16)	6	3
Autres dettes	(12-16)	60	16
Dettes		**5 019**	**4 578**
Produits constatés d'avance	(9-16)	4	2
Écarts de conversion passif	(10)	7	7
Comptes de régularisation		**11**	**9**
TOTAL PASSIF	**(1)**	**7 064**	**6 607**

5.4.2. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012	Déc. 2013
Production vendue (biens et services)		753	807
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(19)	753	807
Production immobilisée		12	21
Repr./amort. et prov., transferts de charges		11	30
Autres produits		5	4
Produits d'exploitation		**781**	**862**
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes		529	585
Impôts, taxes et versements assimilés		15	18
Salaires et traitements	(20)	92	114
Charges sociales		40	48
Dotations aux amortissements et provisions			
■ Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	24	28
■ Sur immobilisations : dotations aux provisions		1	1
■ Sur actif circulant : dotations aux provisions		2	2
■ Pour risques et charges : dotations aux provisions		23	51
Autres charges	(20)	8	5
Charges d'exploitation		**734**	**852**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**47**	**10**
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun			
De participations	(18)	217	154
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés	(18)	29	23
Reprises sur provisions et transferts de charges		65	114
Différences positives de change		42	9
Produits financiers		**353**	**300**
Dotations aux amortissements et aux provisions		785	99
Intérêts et charges assimilées	(18)	165	145
Différences négatives de change		43	10
Charges financières		**993**	**254**
RÉSULTAT FINANCIER	**(21)**	**(640)**	**46**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		**(593)**	**56**

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012	Déc. 2013
Sur opérations de gestion		6	-
Sur opérations en capital		39	82
Reprises sur provisions et transferts de charges		106	11
Produits exceptionnels		**151**	**93**
Sur opérations de gestion		17	3
Sur opérations en capital		130	52
Dotations aux amortissements et aux provisions		27	13
Charges exceptionnelles		**174**	**68**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(22)**	**(23)**	**25**
Impôts sur les bénéfices	(23)	(32)	(20)
TOTAL PRODUITS		**1 285**	**1 255**
TOTAL CHARGES		**1 869**	**1 154**
BÉNÉFICE OU PERTE		**(584)**	**101**

Les comptes sociaux annuels de Accor SA sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France et selon les dispositions du Plan Comptable Général. Les états financiers sont présentés en millions d'euros.

Les informations ci-après constituent l'Annexe au bilan, avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2013 dont le total est de 6 607 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant un bénéfice de 101 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2013.

Les comptes sociaux de Accor SA sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe Accor.

La préparation des états financiers implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Société qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La Direction revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations et les principaux jugements faits par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels, incorporels et financiers, le montant de provisions pour risques et litiges ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite.

Les principales hypothèses retenues par la Société sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

Au cours du premier semestre 2013, Accor a annoncé la mise en œuvre d'un plan de départ volontaire au sein de ses sièges parisiens. Les modalités du plan ont été présentées en juin aux organisations représentatives du personnel. Ce plan concerne 114 personnes. Les premiers départs se sont effectués à partir de septembre 2013. À ce titre, une charge totale de 36 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2013.

Le 27 novembre 2013, Accor a annoncé sa nouvelle feuille de route stratégique. La Direction a pris l'engagement fin 2013, vis-à-vis des organisations syndicales, de gérer les conséquences sociales dans le cadre d'un plan de départ volontaire, qui leur a été présenté. Il concernerait 65 postes et les premiers départs interviendront au cours de l'exercice 2014. À ce titre, une provision a été constatée dans les comptes d'un montant de 16 millions d'euros. Ce montant correspond à l'estimation faite par le Groupe de la dépense attendue sur la base des conditions financières précédemment accordées.

5.4.3. NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	287
NOTE 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2013	290
NOTE 3	Immobilisations corporelles et incorporelles	290
NOTE 4	État des amortissements au 31 décembre 2013	291
NOTE 5	Créances au 31 décembre 2013	291
NOTE 6	Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2013	292
NOTE 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2013	294
NOTE 8	Portefeuille des valeurs mobilières de placement	295
NOTE 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2013	296
NOTE 10	Écarts de conversion	296
NOTE 11	Produits à recevoir	297
NOTE 12	Charges à payer	297
NOTE 13	Variations des capitaux propres	297
NOTE 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	298
NOTE 15	Emprunts obligataires	302
NOTE 16	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2013	302
NOTE 17	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2013	303
NOTE 18	Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2013	304
NOTE 19	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	304
NOTE 20	Rémunérations et effectifs	304
NOTE 21	Résultat financier	305
NOTE 22	Résultat exceptionnel	306
NOTE 23	Impôts sur les bénéfices	306
NOTE 24	Situation fiscale différée	308
NOTE 25	Engagements hors bilan, donnés et reçus	308
NOTE 26	Événements post cloture	310
NOTE 27	Principales filiales et participations au 31 décembre 2013	310

Les notes 1 à 27 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- importance relative. ;

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est celle selon les cas, du coût historique et de la valeur d'apport.

Un changement de méthode comptable est intervenu au cours de l'exercice concernant les provisions pour retraites et prestations assimilées.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Concernant les notes a) et b) : depuis le 1er janvier 2005, la Société applique les règlements CRC n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs et n° 2002-10 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs.

Une immobilisation corporelle ou incorporelle est comptabilisée à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée de vie prévue :

- logiciels amortis entre deux et cinq ans ;
- licences amorties entre trois et cinq ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'éléments susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée de manière temporaire.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition comprend le prix d'acquisition, les frais directement attribuables pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction ainsi que les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou à la production des actifs.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions entre 35 et 50 ans ;
- agencements et installations entre 7 et 25 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 5 et 15 ans.

a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Les indices de perte de valeur sont l'obsolescence, la dégradation physique, les changements importants dans le mode d'utilisation, les performances inférieures aux prévisions, la chute des revenus et autres indications externes. Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

La valeur actuelle est la valeur la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions ;
- des baisses de cotations et de notations ;
- des chutes de revenus et de résultats.

Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation. La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.

Accor considère que la meilleure manière d'approcher la valeur vénale de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette qu'elle détient dans ses participations. Une autre méthode appliquée dans le cadre des participations hôtelières est de calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisées par ces participations puis leur appliquer un multiple fonction du type d'établissements hôteliers rattachés à ces participations et de leur situation financière. Accor utilise aussi les valeurs issues de transactions récentes comme comparatif.

Si l'évaluation de la valeur vénale des immobilisations financières fait apparaître une éventuelle dépréciation à comptabiliser, est alors calculée la valeur d'utilité de cette même immobilisation. La valeur d'utilité est la valeur actuelle des flux de trésorerie attendus.

Pour établir la valeur d'utilité des titres de participation, la Société a recours à un ensemble de données composé notamment :

- d'éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- d'éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- d'éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

À l'issue de ce test, lorsque la situation financière le justifie, les participations et autres titres immobilisés font l'objet de dépréciations, égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la valeur vénale et la valeur d'utilité de l'immobilisation financière testée et pouvant aller jusqu'à hauteur de l'actif net détenu si leur rentabilité future n'est pas assurée. L'appréciation de la valeur des titres tient compte également de la maturité de l'activité (par exemple si l'activité est dans une période de lancement, aucune dépréciation n'est constituée si la rentabilité future est assurée) et de la valeur vénale de certains actifs détenus par la société filiale non apparents au bilan (ex. : marques). Les provisions ont un caractère non définitif et peuvent être reprises dans la limite du coût historique comptabilisé lorsque la situation financière s'apprécie.

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les créances rattachées à participations, les prêts, les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risque est constituée.

d) Les stocks

Tous les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré. Ils sont dépréciés, s'il y a lieu, à leur valeur probable de réalisation.

e) Les charges à répartir

Suite à l'application des nouveaux textes sur les actifs au 1er janvier 2005, seuls les frais d'émission d'emprunts restent en charges à répartir et sont amortis sur la durée de l'emprunt.

f) Les créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

g) Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas de dépréciation une provision est calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

h) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond au montant de prestations de services et de rémunérations contractuelles (honoraires de gestion, redevances de franchise) facturées à des hôtels managés ou franchisés, à des filiales et à des sociétés non liées. Il comprend également des facturations de contrats de location et de location gérance ainsi que des commissions de cautions sur loyers et emprunts.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété. Les prestations de service sont quant à elles comptabilisées au moment où le service est rendu.

Ainsi :

- les revenus issus de locations et locations gérance sont reconnus linéairement sur la durée du contrat ;
- les redevances facturées à des filiales et à des sociétés non liées sont reconnues linéairement sur la durée du contrat ;
- les commissions sur cautions sont comptabilisées de manière linéaire sur la durée de la caution accordée ;
- les revenus issus des autres services sont comptabilisés lorsque le service est rendu.

i) Provisions réglementées

Les immobilisations du secteur hôtelier, qui peuvent être amorties fiscalement en mode dégressif, donnent lieu à un calcul d'amortissements dérogatoires pour l'excédent des amortissements fiscaux par rapport aux amortissements économiques calculés en mode linéaire.

j) Provisions pour risques et charges

La Société constitue des provisions pour risques et charges conformément aux dispositions du règlement CRC n° 2000-06 relatif aux passifs.

Une provision est comptabilisée lorsque la Société a 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.

k) Provisions pour retraites et prestations assimilées

La société applique depuis cette année la recommandation 2013-02 de l'ANC du 7 novembre 2013 qui a pour effet d'abroger la recommandation du CNC n°2003-R01 du 1er avril 2003 précédemment appliquée. Cette application a eu pour impact de transférer les coûts des services passés non reconnus en capitaux propres. La société comptabilise une provision couvrant la totalité des engagements de retraite et avantages similaires. Les régimes applicables à la société sont des régimes à prestations définies, notamment celui des indemnités de fin de carrière propre à la France. La société comptabilise linéairement l'intégralité des engagements, ,déterminés de manière actuarielle, pendant la durée d'acquisition de ces derniers, tout en probabilisant les risques que les salariés quittent l'entreprise avant leur départ en retraite. Le montant comptabilisé en provisions pour charges est égal à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, majorée ou minorée des écarts actuariels éventuels (qui sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance).

Outre ce régime obligatoire, certains salariés bénéficient :

- d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, caractérisé par le versement de cotisations périodiques à un organisme extérieur qui en assure la gestion administrative et financière ainsi que le versement des rentes. Les paiements afférents à ce régime sont constatés en charges sur la période à laquelle ils se rapportent ;
- d'un régime de retraite supplémentaire dit « à prestations définies » ouvrant droit à pensions de retraite calculées en fonction des salaires et du nombre d'années de participation au régime. Le montant calculé fait l'objet d'une provision qui tient compte de la partie éventuelle préfinancée auprès d'un organisme extérieur (actifs de couverture).

l) Obligations non convertibles

Les emprunts obligataires non convertibles dont la valeur nominale de l'émission est supérieure au montant encaissé par la société Accor, font l'objet d'une prime d'émission amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

m) Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation.

Les prêts et emprunts libellés dans une même devise, dont les termes sont suffisamment voisins ne donnent pas lieu à constitution d'une provision pour risque de change.

n) Risques de change

Lorsque Accor convertit de la trésorerie euros en devises afin de couvrir en partie les besoins de financement de ses filiales étrangères, les risques de change afférents à ces prêts sont couverts par des swaps de devises dont l'échéance concorde avec celle des prêts aux filiales.

o) Impôts sur les sociétés

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt société qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

Compte tenu de l'évolution de la fiscalité, à partir du 1er janvier 2005, les provisions sur titres jusqu'alors soumises au régime des moins-values à long terme, ne donnent plus lieu à déduction pour la fraction correspondante au montant des plus-values latentes du portefeuille de titres de même catégorie.

p) Plans d'options de souscription d'actions et attributions d'actions sous conditions de performance

La mise en application de la loi Fillon 3 a amené la société Accor à retenir comme assiette de la contribution sociale, les justes valeurs des options et actions sous conditions de performance évaluée selon la norme IFRS 2.

Depuis 2008, la société Accor applique le règlement CRC n° 2008-15 relatif au traitement comptable des plans d'attributions d'actions aux salariés. Accor SA a émis en mars 2009, février 2010, avril 2011, mars 2012 et avril 2013 à l'attention de certains salariés du Groupe, des plans d'attribution d'actions sous conditions de performance d'une période d'acquisition des droits de deux ans. Dans ce cadre, la Société prévoit d'attribuer des actions nouvelles à émettre. De ce fait, aucune provision n'a été constatée dans les comptes sociaux clos au 31 décembre 2013.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors-service et virements de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	59	-	-	-	59
Licences, logiciels	117	18	(1)	-	134
Fonds commercial	59	-	(2)	-	57
Autres immobilisations incorporelles	9	19	(13)	-	15
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**244**	**37**	**(16)**	**-**	**265**
Terrains	5	1	(1)	-	5
Constructions	91	6	(10)	(2)	85
Installations techniques, matériel et outillage industriels	37	3	(11)	-	29
Autres immobilisations corporelles	73	15	(8)	-	80
Immobilisations corporelles en cours	5	-	(5)	-	-
Avances et acomptes	1	-	-	-	1
Immobilisations corporelles	**212**	**25**	**(35)**	**(2)**	**200**
Participations [(a)]	7 034	62	(426)	(121)	6 549
Créances rattachées à des participations [(b)]	402	54	(45)	1	412
Autres titres immobilisés [(a)]	1	2	-	-	3
Prêts	10	12	(2)	-	20
Autres immobilisations financières	31	-	-	-	31
Immobilisations financières	**7 478**	**130**	**(473)**	**(120)**	**7 015**
ACTIF IMMOBILISÉ	**7 934**	**192**	**(524)**	**(122)**	**7 480**

(a) Détail de la variation pour un total de (483) millions d'euros dans la note 6.
(b) La variation s'explique par les mises en place et échéances de prêts aux filiales.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Marques, droits et valeurs similaires

Il s'agit essentiellement de la valorisation de la marque Novotel et de droits d'utilisation de marques du groupe Accor concédés à des filiales.

Licences, logiciels

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la Société pour les besoins de son activité.

Fonds commercial

Il s'agit principalement des fonds de commerce d'hôtels Novotel et SuiteNovotel.

Constructions et aménagements

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés à des hôtels, aux locaux des sièges administratifs et du Centre de formation du Groupe.

NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	-	-	-	-
Licences, logiciels	96	9	(1)	104
Fonds commercial	35	2	(1)	36
Autres immobilisations incorporelles	1	-	-	1
Immobilisations incorporelles	**132**	**11**	**(2)**	**141**
Terrains	1	-	-	1
Constructions	51	4	(6)	49
Installations techniques, matériel et outillage industriels	30	1	(7)	24
Autres immobilisations corporelles	41	8	(2)	47
Immobilisations corporelles	**123**	**13**	**(15)**	**121**
ACTIF IMMOBILISÉ	**255**	**24**	**(17)**	**262**

NOTE 5 CRÉANCES [1] AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	2012 bruts	2013 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	**7**	**3**
Clients et comptes rattachés	**315**	**289**
Autres créances	**538**	**451**
Dont Fournisseurs	6	1
Dont État	117	75
Dont Groupe et associés	396	352
Dont Débiteurs divers	19	23
TOTAL	**860**	**743**

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2013

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31 Déc. 2013
STÉ ACCUEIL PARTENAIRES (SAP)	190	-	19,00 %
TURENNE HÔTELLERIE (Fonds Commun de Placement à Risques)	2 110	2	10,00 %
TOTAL ACQUISITIONS		**2**	

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31 Déc. 2013
ACCOR PARTICIPAZIONI Italia SRL	-	-	29	100,00 % (3)
SOGECOL (Colombie)	831 105	1,25 %	2	92,82 % (2)
SISHE	1 286	0,50 %	-	100,00 % (1)
SOFITEL LUXURY HOTELS FRANCE	(14 135)	0,00 %	12	100,00 % (2)
LA THERMALE DE FRANCE	1 343 750	0,00 %	22	100,00 % (2)
SIS – Société d'Information et de Services	-	0,00 %	3	99,00 % (3)
SMHE – Sté Montilienne des Hôtels Économiques	19 350	39,21 %	-	70,21 % (1) (a)
TURAMBAR (Espagne)	-	0,00 %	(10)	100,00 % (4)
SCI DES HÔTELS DE TOURS ET ORLY	49 500	25,00 %	4	70,06 % (a)
TOTAL ACQUISITIONS			**62**	

(1) % de détention consécutif à une acquisition et avant opération d'une cession, d'une réduction de capital ou fusion, voir cadres suivants.
(2) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.
(3) Souscription dans le cadre d'augmentations de capital sans création d'actions.
(4) Diminution de la participation suite à un ajustement de prix.
(a) Acquisition ayant porté la participation à plus de 50 %.

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31 Déc. 2013
IBL SA	-	0,00 %	(345)	100,00 % (5)
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GmbH	-	0,00 %	(40)	100,00 % (5)
AGH – Accor Gestion Hôtelière (Suisse)	53	2,71 %	(2)	0,00 %
WL DIFFUSION	63 139	50,67 %	-	0,00 %
WBA ST HONORÉ	711 496	53,60 %	(29)	0,00 %
Cessions			**(391)**	
GRUPO ACCOR ESPANA	10 000	100,00 %	(1)	-
SCI URFO	38 419	100,00 %	(3)	-
SMHE – Sté Montilienne des Hôtels Économiques	34 647	70,21 %	(1)	-
SCI PRESTIGE HÔTEL STRASBOURG SCHILTIGHEIM	2 730	99,78 %	(5)	-
Liquidations			**(10)**	
TOTAL CESSIONS ET LIQUIDATIONS			**(426)**	

(5) Diminution dans le cadre d'une rédution de capital sans suppression d'actions.

Autres mouvements	Nombre de titres annulés ou échangés	% cession	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31 Déc. 2013
Apports				
SIET – Sté d'Investissement et d'Expansion Touristique	(1 127 591)	100,00 %	(120)	0,00 % (6)
RISMA	148 629	1,88 %	2	33,21 %
TAMARIS ANONIM SIRKETI (Turquie)	89 948	99,94 %	4	99,94 %
TAMARIS HOTELOPOULOS (Grèce)	10 370 000	100,00 %	3	100,00 %
SISHE – Sté Internationale de Services des Hôtels Économiques	(257 410)	100,00 %	(10)	0,00 % (6)
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS			**(121)**	

Récapitulation		
TOTAL ACQUISITIONS	**64**	**-**
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS	**(426)**	**-**
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS	**(121)**	**-**
TOTAL VARIATIONS DES PARTICIPATIONS	**(483)**	

(6) Suppression d'actions consécutive à un Transfert Universel de Patrimoine.

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions sans utilisation	Diminutions avec utilisation	Montants à la fin de l'exercice
Amortissements dérogatoires	6	3	(1)	-	8
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	6	3	(1)	-	8
Pour litiges	1	1	-	-	2
Pour pertes de change	-	1	-	-	1
Autres provisions pour risques [1]	45	9	(13)	(1)	40
PROVISIONS POUR RISQUES	46	11	(13)	(1)	43
Pour retraites et prestations assimilées [3]	47	8	(23)	-	32
Pour impôts	19	11	(2)	-	28
Autres provisions pour charges	10	42	(1)	(4)	47
PROVISIONS POUR CHARGES [2]	76	61	(26)	(4)	107
Total des provisions	**128**	**75**	**(40)**	**(5)**	**158**
Sur immobilisations incorporelles	17	-	-	-	17
Sur immobilisations corporelles	1	1	(1)	-	1
Sur immobilisations financières *	3 067	79	(197)	-	2 949
Sur comptes clients	14	2	(2)	-	14
Sur autres créances *	49	13	(27)	-	35
Total des dépréciations d'actifs [4]	**3 148**	**95**	**(227)**	**-**	**3 016**
TOTAL PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	**3 276**	**170**	**(267)**	**(5)**	**3 174**

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	53	(26)
Résultat financier	99	(114)
Résultat exceptionnel	13	(10)
Sans impact résultat	5	(122)
TOTAL	**170**	**(272)**

* *Constituées dans le respect de la méthode décrite en Note 1c.*

(1) Le solde des autres provisions pour risques est constitué principalement des provisions pour risques sur filiales à hauteur de 37 millions d'euros. Ces dernières sont constituées après enregistrement de provisions sur titres, prêts et comptes courants.
Les mouvements d'augmentations et de diminutions s'expliquent principalement par des provisions pour filiales ; des dotations pour 9 millions d'euros et des reprises pour 13 millions d'euros.

(2) Les soldes des provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites pour 32 millions d'euros, de provisions pour impôts pour 28 millions d'euros, de provisions pour restructuration pour 43 millions d'euros dont 33 millions d'euros dans le cadre des plans de départs volontaires et de provisions pour loyers et charges restant à courir pour 4 millions d'euros.
Les provisions pour retraites ont été augmentées de 8 millions d'euros et diminuées de 23 millions d'euros dont 6 millions d'euros au titre des services passés non reconnus transférés en report à nouveau (cf. note 13).
Les provisions pour impôts ont été dotées pour 11 millions d'euros au terme du contrôle fiscal portant sur l'année 2010 (cf. note 22) et reprises pour 2 millions d'euros à l'issue, au profit de ACCOR, du contentieux sur le contrôle fiscal de sa filiale SPFH.
Les autres provisions pour charges ont été mouvementées pour 42 millions d'euros de dotations (principalement au titre des provisions pour restructurations) et de 5 millions d'euros de reprises (dont 3 millions d'euros au titre des restructurations et 2 millions d'euros au titre des loyers et charges restant à courir).

(3) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles :

	31 Déc. 2012	31 Décembre 2013
Taux d'actualisation	3,0 %	3,0 %
Tables de mortalité	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE
Hypothèse de croissance des salaires *	3 %	3 %
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	Initiative employé
Taux de rotation du personnel	Décroissant par âge : ■ de 7,1 % à 0 % pour les non-cadres et nul à partir de 44 ans ■ de 5,2 % à 0 % pour les cadres et nul à partir de 55 ans	Décroissant par âge : ■ de 7,1 % à 0 % pour les non-cadres et nul à partir de 44 ans ■ de 5,2 % à 0 % pour les cadres et nul à partir de 55 ans
Taux de charges sociales	46 %	46 %

* *Ce taux s'établit à 4 % pour les régimes à prestations définies postérieur à l'emploi.*

	31 Déc. 2012	31 Déc. 2013
Provision IDR au 31/12/N-1*	24	41
Coût des services rendus dans l'année	3	5
Effet de l'actualisation	2	1
(Gains)/Pertes actuarielles	14	(1)
Modification/liquidation de régime	-	(15)
Prestation/cotisations versées	(1)	-
Autres	(1)	(1)
PROVISION IDR AU 31/12/N	**41**	**32**

* *Suite à la révision de la norme IAS19 et à la recommandation adoptée par l'ANC, les comptes ont été retraités au 1er janvier 2012 entraînant une diminution de la provision de 6 millions d'euros due au transfert des coûts des services passés non reconnus en capitaux propres (cf. note 7 (2)).*

(4) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sont sur les filiales ALNA (881 millions d'euros), CIWLT (769 millions d'euros), IBL (652 millions d'euros), SHNM (76 millions d'euros), Accor Participation Italie (97 millions d'euros), Belle Rivière Hôtel (35 millions d'euros), Accor Hoteles Espagna (30 millions d'euros), SPFH (29 millions d'euros), La Thermale de France (29 millions d'euros), HOLPA (28 millions d'euros), et SIH Mexico (22 millions d'euros).

Les mouvements de l'année se décomposent en 95 millions d'euros de dotations et 227 millions d'euros de reprises ou annulation sur titres de participations : essentiellement une dotation sur les filiales La Thermale de France (19 millions d'euros), Accor Participation Italie (14 millions d'euros) et Accor Hospitality Argentina (8 millions d'euros), une reprise sur les filiales Accor Hospitality Germany (19 millions d'euros), Risma (14 millions d'euros), SH du Montparnasse (12 millions d'euros), Accor Afrique (11 millions) et une annulation consécutive à la TUP de la filiale SIET (116 millions d'euros).

NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2012 bruts	2013 bruts
Certificats de dépôt	-	-
Bons de caisse	-	-
Fonds Communs de Placement	-	30
Dépôts à terme	1 354	1 160
TOTAL	**1 354**	**1 190**

En 2013, les valeurs mobilières de placement n'ont donné lieu à aucune dépréciation (leur valeur de marché est supérieure ou égale à leur valeur comptable).

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets à la fin de l'exercice
Frais d'émission d'emprunts	10	3	(4)	9
CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	**10**	**3**	**(4)**	**9**
Primes d'émission d'emprunts	1	3	(1)	3
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**1**	**3**	**(1)**	**3**
Location et maintenance informatique	2	-	-	2
Location immobilière	3	-	(2)	1
Autres	1	1	-	2
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES	**6**	**1**	**(2)**	**5**
Fonds Marketing	4	-	(2)	2
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCES	**4**	**-**	**(2)**	**2**

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

Actif

(en millions d'euros)	2012	2013
Diminution des créances	6	8
Augmentation des dettes	1	1
TOTAL	**7**	**9**

Passif

(en millions d'euros)	2012	2013
Augmentation des créances	1	1
Diminution des dettes	6	6
TOTAL	**7**	**7**

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2012	2013
Créances rattachées à des participations	1	1
Clients et comptes rattachés	229	233
Prêts	1	1
Groupe et Associés	2	1
Valeurs mobilières de placement	4	10
Disponibilités	1	-
TOTAL	**238**	**246**

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2012	2013
Emprunts Obligataires	57	52
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	6	1
Emprunts et dettes financières divers	13	8
Fournisseurs et comptes rattachés	125	145
Dettes fiscales et sociales	44	56
Autres dettes	4	2
TOTAL	**249**	**264**

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	Affectation du résultat 2012	Augmentation, réduction de capital	Fusion Apports	Autres	Résultat 2013	31 décembre 2013
Capital en nombre d'actions [1]	227 277 972	-	775 130	-	-	-	228 053 102
Capital en valeur	682	-	2	-	-	-	684
Primes d'émission, d'apport, de fusion	1 168	(209)	10	10	-	-	979
Réserve légale	69	-	-	-	-	-	69
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	-	9
Autres réserves	15	-	(1)	-	-	-	14
Report à nouveau	548	(548)	-	-	6	-	6
Résultat de l'exercice	(584)	584	-	-	-	101	101
Provisions réglementées	6	-	-	-	2	-	8
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**1 913**	**(173)** [2]	**11** [3]	**10**	**8** [4]	**101**	**1 870**

(1) Valeur nominale de 3 euros.
(2) Dividendes détachés de 173 millions d'euros et mis en paiement le 5 juin 2013.
(3) Levées d'options du personnel.
(4) Le compte report à nouveau a été augmenté de 6 millions d'euros au titre du transfert des services passés non reconnus de la provision retraite (cf. note 7).

Capital potentiel : au 31 décembre 2013, si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 8 867 875 actions et les capitaux seraient majorés de 264 millions d'euros.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCES

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 9	Plan 11	Plan 12	Plan 13	Plan 14	Plan 15	Plan 17
Date d'attribution	07/01/2004	12/01/2005	09/01/2006	24/03/2006	22/03/2007	14/05/2007	28/03/2008
Date d'expiration	07/01/2012	12/01/2012	09/01/2013	24/03/2013	22/03/2014	14/05/2014	28/03/2015
Prix d'exercice après scission (en €)	23,66	21,50	30,60	32,56	45,52	47,56	30,81
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en €) (1)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	11,55
Conditions d'acquisition	3 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (2)	4 années de présence
Nombre d'options attribuées à l'origine	1 990 485	1 750 528	1 840 601	963 293	2 183 901	129 694	2 080 442
Nombre en circulation au 31/12/2011	829 373	811 284	1 784 420	847 469	1 992 480	85 079	1 919 628
Nombre attribué en 2012	-	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2012	-	1 358	-	-	-	-	-
Nombre annulé en 2012	829 373	809 926	3 016	26 847	48 577	-	20 058
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2012	**-**	**-**	**1 781 404**	**820 622**	**1 943 903**	**85 079**	**1 899 570**
Nombre attribué en 2013	-	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2013	-	-	-	-	-	-	122 545
Nombre annulé en 2013	-	-	1 781 404	820 622	18 368	-	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2013	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 925 535**	**85 079**	**1 777 025**
Nombre exercé depuis l'origine	1 070 655	847 971	9 501	3 110	-	-	122 545
Nombre annulé depuis l'origine	919 830	902 557	1 831 100	960 183	258 366	44 615	180 872

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % à partir des plans attribués en 2012.
(2) La condition de performance est le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt.
(3) La condition de performance est la performance relative au cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013.
(4) La condition de performance est le positionnement du TSR Accor vs les TSR de 8 concurrents hôteliers.

Plan 18	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
30/09/2008	31/03/2009	02/04/2010	02/04/2010	22/11/2010	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012	26/09/2013
30/09/2015	31/03/2017	02/04/2018	02/04/2018	22/11/2018	04/04/2019	04/04/2019	27/03/2020	27/03/2020	26/09/2021
28,32	18,20	26,66	26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13
7,00	5,78	10,28	9,44	9,25	7,99	7,99	7,88	6,50	6,30
4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance [3]	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance [4]	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance [4]	4 années de présence + conditions de performance [4]
110 052	1 429 456	2 618 770	153 478	92 448	621 754	53 125	527 515	47 375	40 000
102 544	1 317 408	2 297 325	137 228	92 448	619 604	53 125	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	527 515	47 375	-
-	1 162	905	-	-	-	-	-	-	-
-	42 389	82 643	-	-	12 270	-	500	-	-
102 544	**1 273 857**	**2 213 777**	**137 228**	**92 448**	**607 334**	**53 125**	**527 015**	**47 375**	**-**
-	-	-	-	-	-	-	-	-	40 000
-	449 597	-	-	-	-	-	-	-	-
-	11 721	43 798	60 037	-	12 340	-	6 590	-	-
102 544	**812 539**	**2 169 979**	**77 191**	**92 448**	**594 994**	**53 125**	**520 425**	**47 375**	**40 000**
-	453 775	905	-	-	-	-	-	-	-
7 508	163 142	447 886	76 287	-	26 760	-	7 090	-	-

Plans de bons d'épargne en action (BEA)	Plan 10	Plan 16
Date d'attribution	09/07/2004	13/09/2007
Date d'expiration	09/07/2012	13/09/2015
Prix d'exercice après scission (en €)	22,51	40,08
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en €) (1)	NA	NA
Conditions d'acquisition	3 années de présence	3 années de présence
Nombre d'options attribuées à l'origine	131 619	2 139
Nombre en circulation au 31/12/2011	105 828	2 139
Nombre attribué en 2012	-	-
Nombre exercé en 2012	23 101	-
Nombre annulé en 2012	82 727	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2012	**-**	**2 139**
Nombre attribué en 2013	-	-
Nombre exercé en 2013	-	-
Nombre annulé en 2013	-	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2013	**-**	**2 139**
Nombre exercé depuis l'origine	45 071	-
Nombre annulé depuis l'origine	86 548	-

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14% à partir des plans attribués en 2012.

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2009	Plan 2009	Plan 2011	Plan 2011	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2012	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2013	Plan 2013
Date d'attribution	31/03/2009	31/03/2009	04/04/2011	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012	27/03/2012	15/04/2013	15/04/2013	15/04/2013
Date d'expiration	31/03/2011	31/03/2013	04/04/2015	04/04/2015	04/04/2016	27/03/2016	27/03/2016	27/03/2016	15/04/2017	15/04/2017	15/04/2017
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en €) [1]	25,49	25,49	30,62	29,35	29,98	25,32	24,16	25,32	23,40	NA	21,10
Conditions d'acquisition	2 années de présence + conditions de performance [2]	4 années de présence + conditions de performance [2]	2 années de présence + conditions de performance [3]	4 années de présence + conditions de performance [3]	3 années de présence + conditions de performance [4]	2 années de présence + conditions de performance [5]	4 années de présence + conditions de performance [5]	2 années de présence + conditions de performance [6]	Conditions de performance [7]	Conditions de performance [7]	Conditions de performance [8]
Nombre d'options attribuées à l'origine	249 084	51 299	190 331	38 326	20 450	170 332	67 269	47 375	169 605	48 445	72 500
Nombre futur d'actions selon réalisation des conditions de performance au 31/12/2011	-	21 923	189 206	38 176	20 450	-	-	-	-	-	-
Nombre attribué en 2012	-	-	-	-	-	170 332	67 269	47 375	-	-	-
Nombre créé en 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre radié en 2012	-	-	3 140	895	-	1 316	874	-	-	-	-
Nombre annulé en 2012 (conditions de performance non réalisées)	-	530	1 243	241	-	10 244	4 034	9 871	-	-	-
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2012	**-**	**21 393**	**184 823**	**37 040**	**20 450**	**158 772**	**62 361**	**37 504**	**-**	**-**	**-**
Nombre attribué en 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	169 605	48 445	72 500
Nombre créé en 2013	-	20 506	182 332	-	-	150	-	-	-	-	-
Nombre radié en 2013	-	887	2 491	3 844	-	1 741	2 382	-	665	-	-
Nombre annulé en 2013 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	6 816	-	-	-	1 215	200	22 187
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2013	**-**	**-**	**-**	**33 196**	**13 634**	**156 881**	**59 979**	**37 504**	**167 725**	**48 245**	**50 313**
Nombre créé depuis l'origine	107 646	20 883	182 332	-	-	150	-	-	-	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	141 438	30 416	7 999	5 130	6 816	13 301	7 290	9 871	1 880	200	22 187

(1) 10% pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14% à partir des plans attribués en 2012.
(2) La condition de performance est le retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, le Chiffre d'affaires de Accor Services et le Résultat Courant après Impôt Groupe.
(3) La condition de performance est la performance relative à la croissance positive du Volume d'affaires, du niveau d'atteinte de l'EBIT et du niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation.
(4) La condition de performance est la réussite de la prise de fonction du PDG y compris par la mise en œuvre d'un changement d'organisation.
(5) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget et le niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.
(6) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget et le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget.
(7) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.
(8) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget et le positionnement du TSR Accor vs les TSR de 8 concurrents hôteliers.

NOTE 15 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a émis un nouvel emprunt obligataire en 2013.

	Devises	Montant initial (en millions d'euros)	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2012	Capital restant dû 31 décembre 2013
Emprunt obligataire janvier 2009	Euros	600	Fixe	7,500 %	5 ans	402	402
Emprunt obligataire avril 2009	Euros	600	Fixe	6,500 %	4 ans	394	-
Emprunt obligataire juillet 2009	Euros	250	Fixe	6,039 %	8 ans	250	250
Emprunt obligataire juin 2012	Euros	700	Fixe	2,875 %	5 ans	700	700
Emprunt obligataire mars 2013	Euros	600	Fixe	2,500 %	6 ans	-	600

NOTE 16 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à trois ans	Plus de trois ans
Emprunts obligataires (1) (3)	2 005	455	-	1 550
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (1) (3)	122	122	-	-
Emprunts et dettes financières divers (1) (2) (3)	2 168	2 168	-	-
DETTES FINANCIÈRES	4 292	2 745		1 550
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (3)	179	179	-	-
DETTES D'EXPLOITATION	179	179		
Dettes fiscales et sociales (3)	85	85	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés (3)	3	3	-	-
Autres dettes (3)	16	16	-	-
Produits constatés d'avance (3)	2	2	-	-
DETTES DIVERSES	106	106		
TOTAL DES DETTES	**4 580**	**3 030**	**-**	**1 550**

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 1 047 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 1 168 millions d'euros.
(2) Dont 2 168 millions d'euros envers les sociétés liées.
(3) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises	
AED	1
AUD	98
CAD	3
CHF	6
EUR	4 196
GBP	132
HKD	119
MXN	3
PLN	9
USD	13
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	**4 580**

Politique de financement

Au 31 décembre 2013, la société Accor bénéficie d'une ouverture de crédit confirmée à plus d'un an, l'enveloppe non utilisée est de 1 500 millions d'euros dont l'échéance est en 2016.

NOTE 17 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus de un an
Créances rattachées à des participations	412	31	381
Prêts	20	8	12
Autres immobilisations financières	31	-	31
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	463	39	424
Créances clients et comptes rattachés	289	289	-
Autres créances	451	451	-
Charges constatées d'avance	5	5	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	745	745	-
TOTAL DES CRÉANCES (1)	**1 208**	**784**	**424**

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises	
CZK	15
EGP	2
EUR	1 150
HUF	7
JPY	30
RON	1
THB	2
USD	1
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	**1 208**

NOTE 18 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES [1] AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	2012	2013
Participations	6 954	6 466
Créances rattachées à des participations	387	397
Autres titres immobilisés	-	-
Créances clients et comptes rattachés	195	170
Autres créances	396	343
Emprunts et dettes financières divers	2 320	2 168
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	46	51
Produits de participation	201	143
Autres produits financiers	24	15
Charges financières	55	41

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

NOTE 19 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2012	2013
France	516	551
International	237	256
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	**753**	**807**

NOTE 20 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2012	2013
Jetons de présences	0,5	0,6
Membres de direction (comex) (hors charges)	7,18	15,44
Engagements de retraites	-	-

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2012	2013
Cadres	810	778
Agents de maîtrise	188	173
Employés	48	76
Apprentis	23	24
TOTAL	**1 069**	**1 051**

L'effectif total salarié de la Société est de 1 051 dont 29 personnes refacturées à des filiales.

Droit Individuel à la Formation (DIF)

En application de l'avis 2 004 F relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Accor n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Les droits acquis au 31 décembre 2013 sont de 83 368 heures.

NOTE 21 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2012	2013
Dividendes reçus des filiales	202	145
Produits sur prêts et créances internes	15	9
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	217	154
AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET CRÉANCE DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	-	-
Produits sur comptes courants	10	7
Revenus de valeurs mobilières de placement	12	11
Revenus bancaires	5	3
Intérêts sur swap de taux	-	-
Intérêts sur swap de change	1	1
Autres intérêts	1	1
AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	29	23
Reprises de provisions sur titres de participations	42	59
Reprises de provisions sur créances ratt. à participations et prêts	8	16
Reprises de provisions sur autres créances	9	26
Reprises de provisions sur risques et charges	3	13
Transfert de charges	3	-
REPRISES DE PROVISIONS FINANCIÈRES	65	114
DIFFÉRENCE POSITIVE DE CHANGE	42	9
Produits financiers	**353**	**300**
Intérêts sur emprunts obligataires	(81)	(86)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(9)	(5)
Intérêts sur dettes financières diverses	(54)	(38)
Intérêts sur swap de taux	(8)	(6)
Intérêts sur swap de change	(2)	(1)
Autres Intérêts et charges	(11)	(9)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(165)	(145)
Dotations de provisions sur titres de participations	(697)	(70)
Dotations de provisions sur prêts	(46)	(6)
Dotations de provisions sur actif circulant	(10)	(12)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(1)	(1)
Dotations de provisions sur risques et charges	(31)	(10)
DOTATIONS FINANCIÈRES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	(785)	(99)
DIFFÉRENCE NÉGATIVE DE CHANGE	(43)	(10)
Charges financières	**(993)**	**(254)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(640)**	**46**

NOTE 22 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2013 avant impôt se traduit par un profit de 25 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2012	2013
Produits et charges/opérations de gestion [1]	(11)	(2)
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	(13)	12
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières [2]	(78)	18
Reprises de provisions pour risques et charges	2	2
Dotations aux provisions pour risques et charges [3]	(9)	(11)
Dotations aux provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles	(15)	-
Reprises de provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles	15	-
Reprises de provisions sur titres de participation [4]	88	7
Dotations aux amortissements dérogatoires	(3)	(2)
Reprises des amortissements dérogatoires	1	1
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(23)**	**25**

(1) Principalement des subventions versées aux hôtels afin de couvrir les dépenses de changement d'enseignes au titre du projet ibis méga-marque (- 1 million d'euros).
(2) Principalement une plus-value sur cession de titres de participations de la filiale WBA Saint Honoré pour 18 millions d'euros, un complément de prix sur la cession en 2010 de la filiale Accor Hotels Sweden pour 4 millions d'euros et des moins-values de liquidations de SCI pour - 4 millions d'euros.
(3) La société Accor SA a reçu le 26 décembre 2013 une proposition de rectification qui s'inscrit dans le cadre des opérations de vérification de comptabilité dont elle fait actuellement l'objet. Cette proposition de rectification vise l'exercice 2010. Les conséquences financières de cette proposition de rectification au sein du groupe d'intégration fiscale dont Accor SA est la société tête de groupe, n'ont pas encore été notifiées, mais le total des enjeux en droits rappelés est évalué à 26 millions d'euros (intérêts inclus). La société Accor SA conteste cette proposition de rectification et a envoyé une réponse en ce sens à l'administration fiscale en février 2014. Elle a néanmoins doté dans ses comptes 2013 une provision pour risque d'un montant de 11 millions d'euros (cf. note 7).
(4) Principalement des reprises de provisions suite à des liquidations de SCI en 2013 pour 7 millions d'euros.

NOTE 23 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

A. Impôt social Accor SA

Répartition de la charge d'Impôt

(en millions d'euros)	2012	2013
Produit de l'intégration fiscale	34	25
Ajustement boni année antérieure	-	-
Impôt société, retenues à la source, autres	(2)	(5)
TOTAL	**32**	**20**

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 52,3 millions d'euros au taux courant.

B. Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 25,4 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

C. Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 72 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	MARCQ HOTEL	SHORET
ACCOR Centres de Contacts Clients (ex-ARS)	Mer et Montagne snc	SIDH
Chammans Finance	SHNM (ex-NEWGEN Hôtels France SAS)	SIGEST 1
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Bagnolet	NMP France (ex-DGR Île-de-France snc)	SISP snc
Cie d'Exploitat. Hôtelière de Roissy	NOVOBIENS	SNC Management Hôtels
Cie Européenne de Patrimoine Immobilier & Hôtelier	ORPA sci	SODETIS
Cie Toulon. d'Invest. et de Développement	Paris Clichy (FRANTOUR Berthier)	Sofitel Luxury Hôtels France (ex-SHBA)
CIWLT Succursale France	Paris Porte de SaintCloud	SOLUXURY HMC sarl
DEVIMCO	PARTAL	SOPARAC
Domaine de MARLIOZ	PRADOTEL	SOPARFI (ex-Accueil Partenaires)
ECOTEL	PRO FID (ex-ACCENTIV')	SOPHIA ANTIPOLIS
EHS snc	PULLMAN Internat. Hôtels	SPARHE
EXHOTEL	SA des Hôtels de Tradition	Sté Commerciales des Hôtels Économiques
FIMAKER	SEORIM	Sté Comtoise Hôtels Brochets
FRANDOM	SEPHI	Sté de Construct. des Hôtels Suite
GESTAL	SGHPS – Grand Hôtel Poitiers Sud	Sté Française de Participat. & d'Invest. Européen
HOSPITEL	SH 61 QG (ex-DGR NNE)	Sté Intern. de Participation
Hôtel de Porticcio	SH du Montparnasse	Sté Management Intermarques
HOTEXCO	SH de Thalasso Côte Varoise	Sté Particip. & d'Investis. de Motels
ibis Budget (ex-ETAP HOTELS)	SH Forum	Sté Participat. d'Île-de-France
ibis Style Hôtels (ex-ALL SEASONS Hôtels Mercure)	SH Nouveau Bercy sas	Sté Participat. Financières d'Hôtellerie
IBL	SH Porte de Sèvres	SUDAIX sci
Immobilière de Perrache	SH Sablaise	THALAMER
LIONEST sci	SHEMA (ex-Mercure RAM)	Thermale de France

D. Provision relative aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2013, la société Accor a pris en compte l'avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'Urgence du CNC relatif « aux conditions de constatation d'une provision chez la Société mère bénéficiant du régime d'intégration fiscale (article 233-A du CGI) ».

La convention d'intégration fiscale liant Accor SA et ses filiales prévoit que Accor restitue à ses filiales les économies d'impôt résultant de l'utilisation de leurs déficits en cas de sortie anticipée du groupe intégré.

Conformément aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03, une provision doit être comptabilisée au titre de cette obligation de restitution dès lors que la restitution en trésorerie de l'économie d'impôt est probable, *i.e.* pour le cas présent, lorsqu'il y a sortie du périmètre de l'intégration fiscale.

En pratique, sur les cinq dernières années, la plupart des sorties du groupe intégré Accor concernent des entités liquidées, fusionnées ou cédées sans restitution de l'économie d'impôt. Seul un cas de cession à un tiers externe à l'intégration ayant entraîné la restitution de l'économie d'impôt avait été identifié.

E. Contentieux précompte

En 2002, Accor a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne.

Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non-respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001.

Au cours du premier semestre 2007, Accor a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36,4 millions d'intérêts de retard dus par l'État.

L'État a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige. La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes au 31 décembre 2011.

Après instruction du dossier courant de l'année 2012, le Conseil d'État a rendu un arrêt défavorable à Accor. Accor a reversé en 2013, 149,8 millions d'euros en principal et 34,9 millions d'euros au titre des intérêts moratoires. Pour la clôture de l'exercice 2012, les sommes qui sont conservées par Accor, soit 6,3 millions d'euros en principal ont été comptabilisés en réserves et 1,4 million d'euros ont été comptabilisés en compte de résultat, en produits d'impôt.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.

Ce contentieux devrait donner lieu, en principe, à un jugement dans le courant de l'année 2014, dès lors que le tribunal a indiqué qu'il souhaitait clore l'instruction le 28 février 2014.

NOTE 24 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2013 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une dotation de provision nette non déductible de 2,8 millions d'euros soit un allégement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 0,9 million d'euros calculé à 33,1/3 % hors contribution sociale de 3,3 % et contribution exceptionnelle de 10,7 %, assises sur cet impôt.

NOTE 25 ENGAGEMENTS HORS BILAN, DONNÉS ET REÇUS

Engagements en matière de location

Les engagements de loyers fixes et variables donnés par Accor à ses filiales au 31 décembre 2013 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2012	2013
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	1 827	1 215
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	1 894	1 674
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS SUR LOYERS	**3 721**	**2 890**

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie dans la note 19.

Autres engagements hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2013 est le suivant :

(en millions d'euros)	2012	2013
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Nantissement des titres de la société BRH [1]	-	-
Engagement d'achat de deux hôtels Pullman et ibis Styles [2]	-	5
Autres engagements d'achat	-	1
ENGAGEMENTS D'ACHAT	-	6
Engagements d'achèvements de construction ibis (Chine) [3]	4	-
Engagements de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel [4]	41	10
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	45	10
Avals, cautions et garanties données [5]	6	7
Garanties sur lignes de crédit confirmées [6]	76	69
Garanties sur emprunts bancaires [6]	38	29
Garanties données à des tiers [6]	111	30
Engagements sur garanties de passif [6] [7] [8]	232	263
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	463	398
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	**508**	**414**

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur d'acquisition des actifs concernés. Accor a déprécié intégralement sa participation dans la société BRH (initialement de 26 millions d'euros), participation faisant l'objet d'un nantissement en contrepartie duquel Mauritius Commercial Bank a consenti un prêt de même montant à BRH. Ce nantissement étant indexé sur la valeur nette des titres détenus par Accor SA, cet engagement est en conséquence nul au 31 décembre 2013.

(2) Dans le cadre de la cession de la société SH Roissypôle et lors de la signature du bail à construction avec la société ADP pour un projet de construction d'un Pullman et d'un Ibis Styles à Roissypôle, Accor s'est porté garant de sa filiale et a accordé le 20 mars 2013 une garantie à Eiffage Construction limitée à 5 millions d'euros. Le promoteur s'est engagé à achever les constructions au plus tard le 31 mai 2015.

(3) Dans le cadre du développement en Chine, Accor avait garanti aux promoteurs immobiliers l'achèvement de projets de construction d'hôtels ibis. Au 31 décembre 2013, tous ces projets ont été menés à bien mettant fin à l'engagement d'Accor.

(4) Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel pour 47 millions d'euros en tant que promoteur immobilier. A fin décembre 2013, les travaux restants à livrer par Accor s'élèvent à 10 millions d'euros.

(5) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses pour le compte des filiales directes et indirectes et en faveur d'établissements financiers ou directement auprès de leurs clients.

(6) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (29 millions d'euros), des lignes de crédit confirmées (69 millions d'euros), des passifs de sociétés en nom collectif (252 millions d'euros), et des autres cautions bancaires (7 millions d'euros). Les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 30 millions d'euros.

(7) Dans le cadre de la cession de WBA intervenue le 28 mars 2013, une garantie de passif de 10 millions d'euros a été accordée par Accor à la société WBA Saint Honoré. Cette garantie assortie d'une franchise de 0,3 million d'euros expirera le 30 juin 2014 (hors garantie fiscale tenant au délai légal de prescription).

(8) Dans le cadre de la cession de la SNC SH 18 Suffren en octobre 2012, une garantie d'Actif et de Passif a été accordée par Accor à la société SHTE. Cette garantie limitée à 1 million d'euros (à l'exception des passifs fiscaux, parafiscaux et sociaux) expirera au 24e mois suivant la date de clôture de l'exercice au cours duquel est intervenue la cession.

(en millions d'euros)	2012	2013
ENGAGEMENTS REÇUS (ACTIF)		
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	-	-
Engagements de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel [9]	41	10
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	41	10
Garanties sur lignes de crédit confirmées	-	-
Garanties reçues	-	-
Autres engagements reçus	-	-
AUTRES GARANTIES FINANCIÈRES SUR DETTES	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	**41**	**10**

(9) Dans le cadre de la transaction du Pullman Paris Tour Eiffel en 2012, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation dans l'hôtel, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière en tant que promoteur immobilier. L'investisseur s'engage à acheter ces immobilisations pour un prix de 47 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 10 millions d'euros.

NOTE 26 ÉVÉNEMENTS POST CLOTURE

Le 31 janvier 2014, Accor a procédé au placement d'une émission obligataire à 7 ans d'un montant de 750 millions d'euros et assortie d'un coupon de 2,625 %.

Cette opération permet au groupe d'allonger la maturité de sa dette tout en diminuant sensiblement son coût moyen de financement.

Le 4 février 2014, Accor a procédé au remboursement du solde de l'emprunt obligataire émis le 4 février 2009 pour 402,25 millions d'euros.

NOTE 27 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013

		(en milliers de monnaie locale)		
Filiales et participations	**Devises**	**Capital**	**Capitaux propres hors capital**	**Quote-part du capital détenu** (en pourcentage)
A. FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises				
SPFH, 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	29 796	(28 929)	100,00 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	93	100,00 %
IBL, 110, avenue de France 75013 Paris (3)	EUR	28 767	27 088	100,00 %
STÉ DE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITES, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 296	(4 584)	100,00 %
SOLUXURY HMC, 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	10 226	7 008	100,00 %
CHAMMANS, 110, avenue de France 75013 Paris (3)	EUR	102 048	1 000	100,00 %
PROFID, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 500	(1 793)	100,00 %
SNC SH 61 QG, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	10 038	(11 775)	100,00 %
STÉ DES HÔTELS DE TRADITION, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	13 366	(198)	100,00 %
LA THERMALE DE FRANCE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	23 905	(24 009)	100,00 %
SEPHI, 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	8 000	37 022	99,99 %
SFPIE, 110, avenue de France 75013 Paris (3)	EUR	15 129	1 766	99,99 %
SOFITEL LUXURY HOTELS FRANCE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 338	4 336	99,99 %
P.I.H., 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	32 236	29 378	99,99 %
HOTEXCO, 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	39 071	77 246	99,99 %
FIMAKER, 6-8, rue du bois Briard 91000 Évry	EUR	1 103	1 604	99,99 %
SPARHE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	9 000	1 859	99,99 %
CTID, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 481	133	99,99 %
CEPIH, 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	688	110	99,98 %
SCHE, 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	44 570	35 756	99,09 %
ACCOR AFRIQUE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	11 143	97,22 %
MARCO HOTEL, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	3 934	96,91 %
PRADOTEL, 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	789	14 957	90,67 %
SOCIÉTÉ DES HÔTELS NOVOTEL ET MERCURE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	4 724	327 900	82,85 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
29 796	901	-	-	-	4 746	-
34 623	25 017	-	-	62 843	1 258	6 830
706 501	54 906	-	-	-	2 723	-
33 887	28 780	-	-	17 031	2 399	-
10 226	10 226	-	-	69 349	(1 894)	-
108 151	108 151	41 402	-	-	5 527	6 378
13 903	13 364	-	-	93 041	420	-
10 038	-	2 451	10	49 299	376	-
13 095	-	9 401	-	5 557	(56)	-
31 548	2 561	338	-	-	(296)	-
40 399	40 399	-	10	114 537	10 198	5 000
24 640	24 640	-	-	-	10 248	108
26 390	6 959	2 248	10	39 029	(3 919)	-
29 263	29 263	-	-	-	31 442	5 037
12 469	12 469	-	10	100 479	(1 505)	1 953
7 240	4 960	-	-	3 804	143	184
12 845	12 845	-	-	13 727	1 519	1 200
7 331	3 800	-	-	641	420	591
11 799	1 728	-	-	10	112	344
65 382	65 382	-	-	119 422	(12 525)	-
76 681	64 742	9 436	-	14 368	6 232	-
9 392	7 448	-	-	3 436	1 608	219
7 357	7 357	-	10	21 008	812	358
345 663	269 316	-	2 550	84 990	20 828	-

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
SEORIM, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	2 243	70,94 %
SCI DES HÔTELS DE TOURS ET ORLY, 6/8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	2 970	837	70,06 %
SHTC, 84, allée Jean Jaurès 31000 Toulouse	EUR	195	2 907	51,44 %
b) Filiales étrangères				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	3 459	100,00 %
SH ATHENES CENTRE (Grèce)	EUR	2 933	(2 182)	100,00 %
ACCOR POLSKA (Pologne) [3]	PLN	173 038	3 618	100,00 %
KATERINSKA HOTEL (Tchéquie) [3]	CZK	300 000	590 622	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne) [3]	GBP	32 530	51 602	100,00 %
ACCOR HOTEL BELGIUM (Belgique) [3]	EUR	1 062 222	(19 154)	100,00 %
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GMBH (Allemagne) [3]	EUR	48 750	258 357	100,00 %
SOGEDETU (République Dominicaine) [3]	DOP	479 724	(135 058)	100,00 %
BELLE RIVIERE HOTEL (Île Maurice)	MUR	1 420 000	(1 803 881)	100,00 %
ACCOR CHILE (Chili) [3]	CLP	7 977 620	1 629 315	100,00 %
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique)	MXN	350 450	(214 886)	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	3 095	100,00 %
ACCOR PARTICIPAZIONI Italia (Italie) [3]	EUR	1 232	25 970	100,00 %
TURAMBAR (Espagne) [3]	EUR	13 000	39 692	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) [3]	EUR	50 676	247 096	99,78 %
ACCOR HOSPITALITY ARGENTINA (Argentine) [3]	ARS	7 864	126 192	95,00 %
SOGECOL LTDA (Colombie)	COP	5 618 953	21 340 601	92,82 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	20 817	4 441	65,01 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	53 245	(25 619)	63,55 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)	USD	1 539 099	257 595	62,12 %
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND (Pays-Bas)	EUR	6 930	83 845	58,09 %
2. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés françaises				
SHPS 2, avenue du Lac 91080 COURCOURONNES	EUR	48 909	6 731	40,89 %
b) Sociétés étrangères				
AMORIM HOTELS SERVICOS (Portugal)	EUR	14 300	12 148	50,00 %
ORBIS (Pologne) [3]	PLN	517 754	1 315 803	47,69 %
RISMA (Maroc)	MAD	795 942	124 067	33,21 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) [1]	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) [3]	AUD	522 382	(378 638)	18,10 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne) [3]	EUR	715	4	16,40 %
CIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA (Italie) [2]	EUR	51 700	10 622	10,00 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
22 164	22 164	-	-	-	775	125
9 101	5 496	330	-	1 389	656	357
7 984	5 041	4	-	9 493	(4)	-
25 907	25 907	-	-	-	13 282	14 460
10 362	-	-	1 207	3 092	(1 206)	-
60 481	60 481	-	-	4 703	2 338	1 820
9 125	9 125	14 596	-	23 009	289	-
92 790	92 790	-	-	-	34	32 057
1 002 299	1 002 299	-	-	136 975	8 936	-
497 919	497 919	-	5 235	808 180	39 567	-
20 855	873	-	-	5 145	(113)	-
35 315	-	5 579	-	3 717	(5 849)	-
10 498	10 498	-	-	17 463	831	-
28 707	6 859	-	-	12 969	(820)	-
21 573	21 573	-	-	5 682	2 012	-
96 863	-	30 655	-	-	(33 154)	-
189 080	189 080	-	-	-	4 116	-
1 150 668	381 564	113 853	-	-	7 453	24 271
20 474	9 814	1 018	-	17 287	(1 076)	-
11 359	10 309	-	-	2 611	274	-
35 879	35 686	-	-	5 460	2 315	1 555
44 585	17 000	-	-	-	11	-
917 764	37 102	-	-	-	3	-
17 746	17 746	-	-	177 585	9 360	17 654
20 000	20 000	-	-	10 802	413	-
7 145	7 145	46 002	1 225	-	(395)	-
206 534	206 534	-	-	119 383	14 197	7 258
43 848	43 848	14 062	-	55 606	(5 590)	-
8 568	-	-	-	1 094	(8 622)	-
66 758	66 758	-	-	4 764	96 429	-
30 240	-	106 991	-	101 331	(42 577)	-
8 985	-	-	-	12 773	(11 660)	-

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
	(en milliers de monnaie locale)			
B. AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1. Filiales (+ 10 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises (ensemble)				
b) Filiales étrangères (ensemble)				
2. Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				
TOTAL GÉNÉRAL (NOTE 27)				

(1) Bilans clos au 31/12/2004.
(2) Bilans clos au 31/12/2003.
(3) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
91 987	49 838	72 745	5 983			13 957
46 213	29 135	65 413	12 636			2 394
10 119	9 204	994	30			302
3 582	3 404	45	-			204
6 552 096	3 690 406	537 563	28 916			144 616

5.4.4. RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations (en millions d'euros)	2009	2010	2011	2012	2013
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	676	680	682	682	684
Nombre d'actions émises	225 458 199	226 793 949	227 251 446	227 277 972	228 053 102
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	677	721	725	753	807
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	426	649	751	67	124
Impôts sur les bénéfices	(50)	(26)	(24)	(32)	(20)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(302)	173	771	(584)	101
Montant des bénéfices distribués	237	141	261	173	182 (1)
Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,11	2,98	3,41	0,44	0,63
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(1,34)	0,76	3,39	(2,57)	0,44
Dividende net attribué à chaque action	1,05	0,62	1,15	0,76	0,80 (1)
Personnel					
Nombre de salariés	1 174	1 066	1 042	1 069	1 051 (2)
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	154	138	130	127	158

(1) Proposé à l'assemblée générale du 29 avril 2014 au titre de l'année 2013 sur une base de 228 053 102 actions au 31 décembre 2013.
(2) Effectif au 31 décembre 2013 à la charge de Accor SA.

6 Informations sur LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 318

6.2. CAPITAL 321

6.2.1. Capital 321

6.2.2. Programme de rachat par Accor de ses propres actions 321

6.2.3. Capital et opérations financières autorisées 322

6.2.4. Actionnariat salarié 323

6.2.5. Titres non représentatifs du capital 323

6.2.6. Évolution du capital 324

6.3. ACTIONNARIAT 325

6.3.1. Répartition du capital et des droits de vote 325

6.3.2. Dividendes 327

6.4. MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR 328

6.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination

Accor

Siège social

110, avenue de France – 75013 Paris.

Forme juridique

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce.

Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social

(voir article 3 des statuts)

La Société a pour objet, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers, ou en participation avec des tiers :

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous hôtels, restaurants, bars, de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes ;
- le tout en France et dans tous autres pays.

Registre du commerce et des sociétés

602 036 444 RCS Paris.
Code APE : 7010Z.

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapports du Conseil d'administration aux Assemblées et rapports des Commissaires aux Comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans

les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire inscrit.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Tenue de l'Assemblée

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptant cette fonction, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

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 un droit de vote double.

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. 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.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, ou en raison des cas d'assimilation prévus à l'article L. 233-9-I du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi.

De plus, tout actionnaire venant à détenir une fraction égale à 1 % du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de Bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'il détient dans les conditions susvisées.

À partir de ce seuil de 1 %, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues au paragraphe précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par fraction de 0,5 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par fraction de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Déclaration d'intention

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir.

À l'issue de chaque période de 12 mois, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur aux fractions ci-dessus visées, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de 12 mois.

Cette déclaration devra notamment préciser si l'actionnaire agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme Administrateur. La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

6.2. CAPITAL

6.2.1. CAPITAL

Le capital s'élève au 31 décembre 2013 à 684 159 306 euros, divisé en 228 053 102 actions de trois euros nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions légales ou réglementaires.

La transmission à titre onéreux ou gratuit des actions, quelle que soit leur forme, s'opère par virement de compte à compte suivant les modalités prévues par la loi.

6.2.2. PROGRAMME DE RACHAT PAR ACCOR DE SES PROPRES ACTIONS

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013

L'Assemblée Générale du 25 avril 2013 a autorisé le Conseil d'administration à opérer en Bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour dix-huit mois et a mis fin à toute autorisation antérieure de même objet.

L'Assemblée Générale a fixé à 22 000 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit 9,68 % du capital au 25 avril 2013 et à 1 100 millions d'euros le montant maximal susceptible d'être consacré à l'achat de ces actions.

Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- annulation ultérieure des actions acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, de tout Plan d'Épargne Groupe conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2013

Avec effet au 30 mai 2013, et pour une durée de douze mois renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de douze mois, Accor a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie établie par l'AMAFI et approuvée par la décision de l'Autorité des Marchés Financiers du 24 mars 2011 pour un montant de 30 millions d'euros affecté au compte de liquidité.

Au 31 décembre 2013, Accor ne détient aucune de ses propres actions.

6.2.3. CAPITAL ET OPÉRATIONS FINANCIÈRES AUTORISÉES

L'Assemblée Générale a conféré au Conseil d'administration les autorisations détaillées ci-dessous.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé (nominal)	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2013
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 25 avril 2013 12e résolution	10 % du capital	18 mois 25 octobre 2014	
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 25 avril 2013 13e à 17e résolutions		26 mois 25 juin 2015	
■ avec droit préférentiel		340 millions d'euros		
■ sans droit préférentiel par offre au public		34 millions d'euros avec ou sans délai de priorité de souscription		
■ sans droit préférentiel par offre réservée		34 millions d'euros		
■ rémunération de titres apportés à une OPE		34 millions d'euros		
■ augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		15 % du montant de l'émission initiale (ou selon réglementation en vigueur au jour de l'émission)		
■ rémunération d'apport en nature		34 millions d'euros		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes	Assemblée Générale du 25 avril 2013 18e résolution	340 millions d'euros	26 mois 25 juin 2015	
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social :	Assemblée Générale du 25 avril 2013 19e résolution			
■ avec et sans droit préférentiel de souscription (résolutions 13 à 18)		340 millions d'euros		
■ sans droit préférentiel de souscription (résolutions 14 à 17)		34 millions d'euros		
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 25 avril 2013 20e résolution	2 % du capital constaté au 25 avril 2013	26 mois 25 juin 2015	
Plans d'options de souscription d'actions et d'achat d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux	Assemblée Générale du 25 avril 2013 21e résolution	2,5 % du capital constaté au 25 avril 2013 (plafond global incluant également les actions attribuées gratuitement au titre de la 22e résolution)	38 mois 25 juin 2016	Attribution le 26 septembre 2013 de 40 000 options de souscription d'actions sous conditions de performance
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 30 mai 2011 25e résolution	0,5 % du capital constaté au 30 mai 2011	38 mois 25 avril 2013	Attribution le 15 avril 2013 de 290 950 actions sous conditions de performance
	Assemblée Générale du 25 avril 2013 22e résolution	2,5 % du capital constaté au 25 avril 2013 (plafond global incluant également les options consenties au titre de la 21e résolution)	38 mois 25 juin 2016	

6.2.4. ACTIONNARIAT SALARIÉ

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant au Plan d'Épargne « Accor en Actions » a été proposée en France : 7 900 personnes ont souscrit à cette opération.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de Accor de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays. Au total, cette opération a été souscrite par 16 000 personnes.

En 2002, Accor a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lesquels les sociétés du Groupe étaient présentes. Plus de 12 600 salariés ont souscrit à cette opération.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés leur a été proposée dans une vingtaine de pays. Au total, cette opération a été souscrite par 9 100 salariés.

Enfin, en 2007, pour la première fois, une opération d'actionnariat salarié dite à « effet de levier » a été proposée aux salariés du Groupe dans les 26 pays où la législation le permettait : 8 736 salariés ont souscrit à cette opération.

Au 31 décembre 2011, 17 488 salariés détenaient 0,97 % du capital dans le cadre de ces opérations d'actionnariat salarié.

Au 31 décembre 2012, le nombre de salariés actionnaires est de 11 514 salariés, détenant 0,69 % du capital.

Au 31 décembre 2013, le nombre de salariés actionnaires est de 10 122 salariés, détenant 0,62 % du capital.

6.2.5. TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Il n'y a aucun titre non représentatif du capital. Il n'existe pas d'autre forme de capital potentiel.

6.2.6. ÉVOLUTION DU CAPITAL

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros) Nominal	Prime	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
2009	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	900	8 649	659 684 469	219 894 823
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	84 852	832 115	659 769 321	219 923 107
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	20 700	225 492	659 790 021	219 930 007
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	477 186	5 530 586	660 267 207	220 089 069
	Exercice de BEA [1] à 39,10 €	32 409	389 988	660 299 616	220 099 872
	Attribution d'actions sous conditions de performance	149 412	-	660 449 028	220 149 676
	Paiement du dividende en actions à 30,54 €	15 925 569	146 196 723	676 374 597	225 458 199
2010	Exercice d'options de souscription à 21,11 €	234 825	1 417 560	676 609 422	225 536 474
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	922 257	5 687 252	677 531 679	225 843 893
	Exercice d'options de souscription à 23,66 €	1 530 156	10 537 674	679 061 835	226 353 945
	Exercice d'options de souscription à 30,60 €	14 931	137 365	679 076 766	226 358 922
	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	1 950	18 740	679 078 716	226 359 572
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	926 250	9 083 425	680 004 966	226 668 322
	Exercice d'options de souscription à 32,56 €	5 430	53 504	680 010 396	226 670 132
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	311 745	3 395 942	680 322 141	226 774 047
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	41 850	485 041	680 363 991	226 787 997
	Exercice de BEA [1] à 22,51 €	37 560	244 265	680 401 551	226 800 517
	Exercice de BEA [1] à 33,94 €	5 712	58 910	680 407 263	226 802 421
	Attribution d'actions sous conditions de performance	78 498	-	680 485 761	226 828 587
	Émission de 1 985 428 actions nouvelles en rémunération des parts sociales SEIH	5 956 284	68 901 754	686 442 045	228 814 015
	Distribution des actions Edenred aux actionnaires dans le cadre de la scission	-	(1 099 185 386)	680 485 761	228 814 015
	Annulation d'actions	(6 060 198)	(68 717 522)	680 381 847	226 793 949
2011	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	9 048	45 843	680 390 895	226 796 965
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	596 580	3 678 910	680 987 475	226 995 825
	Exercice d'options de souscription à 23,66 €	420 447	2 895 478	681 407 922	227 135 974
	Exercice d'options de souscription à 30,60 €	13 572	124 862	681 421 494	227 140 498
	Exercice de BEA [1] à 22,51 €	8 775	57 067	681 430 269	227 143 423
	Attribution d'actions sous conditions de performance	324 069	-	681 754 338	227 251 446
2012	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	3 486	17 662	681 757 824	227 252 608
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	4 074	25 123	681 761 898	227 253 966
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	2 715	21 412	681 764 613	227 254 871
	Exercice de BEA [1] à 22,51 €	69 303	450 701	681 833 916	227 277 972
2013	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	1 348 791	6 833 874	683 182 707	227 727 569
	Exercice d'options de souscription à 30,81 €	367 635	3 407 976	683 550 342	227 850 114
	Attribution d'actions sous conditions de performance	608 964	-	684 159 306	228 053 102
	Distribution du dividende 2012	-	(58 768 161)	684 159 306	228 053 102

(1) BEA : bons d'épargne en actions.
N.B. Il n'y a pas d'option d'achat. Toutes les options délivrées sont des options de souscription.

6.3. ACTIONNARIAT

6.3.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2013, le capital est composé de 228 053 102 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 273 641 404, qui sont tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 45 588 302.

4 348 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2013 et représentent 22,93 % du capital et 35,77 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2013

	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote	% du capital	% des droits de vote
ColDay/Legendre Holding 19 (1)	48 673 442	85 313 908	21,34 %	31,18 %
Fondateurs	5 923 809	9 312 958	2,60 %	3,40 %
Autres membres du Conseil d'administration	14 031	18 631	0,01 %	0,01 %
Conseil/Fondateurs	**54 611 282**	**94 645 497**	**23,95 %**	**34,59 %**
Autres actionnaires	173 441 820	178 995 907	76,05 %	65,41 %
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2013	**228 053 102**	**273 641 404**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Détention de concert au 31 décembre 2013 entre ColDay (Colony Capital, LLC), qui détient 17 706 869 actions et 31 286 044 droits de vote et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), qui détient 23 061 291 actions et 46 122 582 droits de vote.

Au 31 décembre 2013, 10 122 salariés détenaient 1 424 674 actions (0,62 % du capital total) et 2 537 885 droits de vote (0,93 % du total des droits de vote) dans le cadre de l'épargne salariale.

Par ailleurs, les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des Marchés Financiers au cours de l'année 2013 ont été les suivantes :

Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Date de déclaration	N° de déclaration à l'AMF	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Fonds Stratégique d'Investissement (FSI)	29 janvier 2013	213C0118	↘	6 763 662	2,98 %	13 527 324	4,77 %
Morgan Stanley	10 mai 2013	213C0573	↗	11 701 916	5,15 %	11 701 916	4,18 %
	14 mai 2013	213C0573	↘	7 377 932	3,25 %	7 377 932	2,64 %

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

	31 décembre 2011			31 décembre 2012			31 décembre 2013		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
ColDay/Legendre Holding 19	61 844 245	27,21 %	32,58 %	48 673 442	21,42 %	30,08 %	48 673 442	21,34 %	31,18 %
Fondateurs	6 222 631	2,74 %	3,63 %	6 083 430	2,68 %	3,35 %	5 923 809	2,60 %	3,40 %
Autres actionnaires	159 184 570	70,05 %	63,79 %	172 521 100	75,91 %	66,57 %	173 455 851	76,06 %	65,42 %
TOTAL	**227 251 446**	**100,00 %**	**100,00 %**	**227 277 972**	**100,00 %**	**100,00 %**	**228 053 102**	**100,00 %**	**100,00 %**

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société.

Il n'existe aucun auto-contrôle au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2013, auprès des intermédiaires détenant au moins 100 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 8 604 actionnaires et 75,07 % du capital (62,56 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2013	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	1,71 %	1,43 %
Investisseurs institutionnels	66,93 %	56,49 %
Français	15,51 %	13,64 %
Étrangers	51,42 %	42,85 %
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	31,36 %	42,08 %
TOTAL	**100,00 %**	**100,00 %**

Source : Euroclear France.

Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.

Un protocole d'accord a été signé le 4 mai 2008 entre Colony Capital (par l'intermédiaire de ColTime [1] et ColDay [2]) et Eurazeo (par l'intermédiaire de Legendre Holding 19 [3]), qui s'inscrit dans le cadre de l'action de concert résultant du protocole d'accord convenu entre elles le 27 janvier 2008 portant sur leur participation dans le Groupe.

Ce protocole avait fait l'objet d'un avenant signé le 18 décembre 2009, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Accor de valider la séparation des deux métiers du Groupe (l'Hôtellerie et les Services Prépayés) en deux entités autonomes cotées. Ledit avenant avait pour objet (i) d'étendre aux actions de Edenred les stipulations du pacte d'actionnaires, et (ii) de prolonger au sein de ce pacte l'engagement de conservation de leurs actions dans Accor et dans Edenred, engagement expiré depuis le 1er janvier 2012.

Le pacte comporte principalement les clauses suivantes :

- un engagement de voter dans le même sens au Conseil d'administration pour toute décision stratégique ;
- un engagement de voter dans le même sens aux Assemblées Générales de Accor ;
- un accord sur une représentation égalitaire au Conseil d'administration de Accor ;
- une promesse de cession en cas de non-respect par l'un des deux partenaires de l'engagement de voter dans le sens convenu, aux termes de laquelle le partenaire ayant respecté son engagement pourra acquérir la participation du partenaire ne l'ayant pas respecté à un prix égal à 80 % du plus bas entre (i) le cours moyen pondéré par volume au cours des 20 jours de Bourse précédant le non-respect et (ii) le cours de clôture le jour du non-respect. La promesse pourra être exercée dans un délai d'un mois suivant le non-respect ;
- un engagement de ne procéder à aucune acquisition ou conclusion d'un accord avec un tiers, qui ferait franchir au concert le seuil du tiers en capital ou droits de vote ;
- un droit de première offre en cas de cession d'actions par un des deux partenaires à un acheteur déterminé, exerçable pendant 10 jours suivant notification de l'intention de vendre. Le prix sera celui proposé par le partenaire vendeur ;
- un droit d'information préalable avec un préavis de quatre jours en cas de cession par un des deux partenaires sur le marché à des acheteurs non déterminés ;
- en cas de cession d'actions par un des deux partenaires, un droit de cession proportionnelle exerçable par l'autre partenaire pendant une période de 10 jours suivant la notification ;
- une obligation de proposer à l'autre partenaire toute acquisition d'actions supplémentaires sur une base égalitaire, dans le cas où les participations des deux partenaires sont déjà identiques ;
- un droit pour le partenaire détenant moins d'actions que l'autre d'acquérir des actions par priorité. Toutefois, ColDay pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 11 % du capital de Accor et Eurazeo pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 10 % du capital de Accor ;
- en cas d'offre publique initiée par un tiers, si l'un des deux partenaires ne souhaite pas apporter ses titres alors que l'autre souhaite les apporter, le droit pour le partenaire ne souhaitant pas apporter ses titres à l'offre d'acquérir la participation du partenaire souhaitant apporter à l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre) ;
- en cas d'offre publique initiée par un des deux partenaires et si l'autre partenaire ne souhaite pas participer, le droit pour l'un ou l'autre des deux partenaires de mettre fin au concert. Si la partie ne souhaitant pas participer à l'offre souhaite céder sa participation, le droit pour l'initiateur de l'offre d'acquérir ses titres avant de déposer l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre).

(1) ColTime SARL est contrôlée par les fonds d'investissement ColonyInvestors VI, LP et ColyzeoInvestors LP, gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.

(2) ColDay SARL est contrôlée par les fonds d'investissement ColonyInvestors VIII, LP et ColyzeoInvestors II, LP, gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.

(3) Contrôlée par Eurazeo SA.

Le pacte avait été conclu pour une durée de cinq ans. Désormais, chaque partie pourra mettre fin au concert avec un préavis de 30 jours.
Le 6 décembre 2012, le Concert a franchi le seuil de 30 % des droits de vote de la Société, du seul fait d'une diminution du nombre total de droits de vote de la Société. Conformément à ce que permet son Règlement Général et au regard de l'engagement du Concert de ne pas « augmenter activement » sa participation dans la Société, l'Autorité des Marchés Financiers a octroyé à ce dernier une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique.

Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

À notre connaissance, il n'existe pas d'éléments susceptibles d'avoir une influence significative, en cas d'offre publique, sur l'exécution des contrats de location, de management et de franchise.

En revanche, ainsi que mentionné en pages 141 et 142 du présent document, il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement.

6.3.2. DIVIDENDES

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros)	Payé le	Cours de Bourse (en euros) Plus haut	Plus bas	Dernier cours	Taux de rendement sur la base du dernier cours
2009	225 458 199	1,05	2 juillet 2010	39,95	25,20	38,25	2,70 %
2010	226 793 949	0,62	6 juin 2011	34,03	22,26	33,29	1,86 %
2011	227 251 446	1,15	14 juin 2012	36,20	17,03	19,59	5,87 %
2012	227 277 972	0,76	5 juin 2013	27,76	18,32	26,70	2,85 %
2013	228 053 102	0,80 (1)	-	34,32	24,54	34,30	2,33 %

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2014.

Il n'a pas été versé d'acompte sur dividende. Le paiement du dividende est assuré par Euroclear France.

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

Le Conseil d'administration du groupe Accor a décidé de proposer à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui se réunira le 29 avril 2014 la distribution d'un dividende pour l'année 2013 de 0,80 euro par action, payable à 100 % en numéraire, ou 50 % en numéraire et 50 % en actions avec décote de 10 %.

6.4. MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR

Marché des actions Accor

L'action Accor est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris et fait partie de l'indice CAC 40.

Accor est également intégré dans les quatre principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice ASPI de l'agence Vigeo, l'indice FTSE4Good de l'agence EIRIS, l'indice ESI de Ethibel et l'indice Dow Jones Sustainability Index de SAM.

À fin décembre 2013, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 34,30 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 7,8 milliards d'euros.

Cours de Bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		Plus haut	Plus bas	
2013				
janvier	27,76	29,11	26,58	12 299 127
février	28,62	29,63	27,21	15 955 570
mars	27,89	29,14	26,52	16 144 673
avril	25,98	27,89	24,75	24 383 655
mai	26,30	27,76	24,54	18 245 347
juin	26,54	27,68	25,75	19 223 285
juillet	27,81	28,80	27,04	15 868 287
août	29,15	30,86	27,38	20 209 799
septembre	30,46	32,01	28,37	19 238 639
octobre	32,63	34,10	30,84	19 915 923
novembre	32,99	34,32	30,40	23 694 522
décembre	33,03	34,30	31,97	15 353 926
2014				
janvier	35,10	36,19	33,66	19 124 166
février	36,49	37,39	34,48	16 591 581

Sources : Euronext.

7 Informations COMPLÉMENTAIRES

7.1. RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 330

7.2. RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 332

7.3. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 333

7.4. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE 333

7.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 334

7.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 336

7.7. TABLEAU DE CORRESPONDANCE : RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE 337

7.1. RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et de l'Assemblée Générale, Accor informe au quotidien ses actionnaires institutionnels et individuels, avec la plus grande réactivité. La personnalisation des échanges, afin de répondre aux besoins spécifiques des différents types d'actionnaires et des analystes financiers, se fait toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

Rencontres

En 2013, Accor a rencontré 581 représentants de plus de 364 institutions financières, et a réalisé 22 *roadshows* en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

Parmi ces rencontres, des visites d'hôtels ont été organisées pour des investisseurs, leur permettant de rencontrer des responsables opérationnels et de mieux appréhender la gestion du Groupe. Accor a également participé à onze conférences en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 25 avril 2013 au Novotel Paris Tour Eiffel, a rassemblé 308 personnes et a été l'occasion de nombreux échanges.

Club des actionnaires Accor

Le Club des actionnaires Accor, créé en mai 2000, compte 8 591 membres à fin 2013 (chaque membre détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif).

Les membres du Club bénéficient d'avantages tels que la réception automatique par email d'informations régulières au cours de l'année (communiqués de presse, Lettres aux actionnaires, etc.) avec la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications ; l'opportunité de découvrir de plus près les métiers de Accor grâce aux visites de sites ; l'invitation en priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles Accor participe.

Dans le cadre du programme de fidélité Le Club Accorhotels, les membres du Club des actionnaires sont détenteurs de la carte Platinum : ils cumulent deux fois plus de points dans les hôtels participant au programme et bénéficient d'avantages exclusifs. Des offres découvertes sur des produits du Groupe sont par ailleurs proposées aux membres du Club.

Groupe de réflexion sur la communication financière auprès des actionnaires individuels

Un groupe de réflexion sur la communication financière auprès des actionnaires individuels de Accor a été créé en 2007. Composé de membres issus du Club des actionnaires, son objectif est de favoriser le dialogue entre la Société et ses actionnaires individuels. Le groupe de réflexion se compose actuellement de 13 membres, qui se sont réunis le 12 avril 2013 au siège social de Accor à Paris.

À l'ordre du jour de cette année :

- présentation : réunion d'échange sur la vision du Groupe et sa stratégie en termes de marque, de portefeuille d'hôtels, de distribution et de développement sur les marchés émergents ;
- présentation : rétrospective chiffrée sur l'atteinte des objectifs 2012, focus sur le déploiement de la méga-marque ibis, les ouvertures d'hôtels en *asset light* et les réalisations de la distribution centrale.

Des supports d'information adaptés, accessibles à tous

L'ensemble des actualités financières et des documents d'information publiés par le Groupe sont accessibles sur le site Internet accor.com, rubrique finance, véritable base de données de la communication financière de Accor. Les présentations des résultats aux analystes, les *Investor Days* et les Assemblées Générales des actionnaires sont retransmises en direct et en différé (vidéo). Le cours de Bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels et aux membres du Club des actionnaires.

La large palette de documents proposés par Accor va au-delà des exigences réglementaires.

Ces documents et leurs historiques sont disponibles sur le site Internet de la communication financière de Accor : accor.com, rubrique finance :

- le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (versions électroniques depuis 1997) ;
- le Rapport annuel ;
- une brochure institutionnelle présentant le Groupe et ses valeurs ;
- les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- l'Avis de convocation à l'Assemblée Générale, adressé systématiquement à tous les actionnaires nominatifs et aux membres du Club des actionnaires qui en ont fait la demande ;
- la Lettre aux actionnaires disponible sur demande en version électronique et accessible sur notre site Internet.

Les documents légaux sont consultables au siège administratif de Accor, Immeuble Odyssey, 110, avenue de France, 75013 Paris.

Depuis le 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, Accor diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et met en ligne sur son site Internet l'information réglementée dès sa diffusion.

Contact actionnaires

Un serveur vocal 0 805 650 750 (numéro vert) propose en continu des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct, les dernières actualités et des informations pratiques pour les actionnaires individuels. Des interlocuteurs sont à la disposition des appelants du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures ; en dehors de ces horaires, des messages peuvent être laissés et une réponse leur est apportée dans les meilleurs délais.

Directeur de la Communication financière et des Relations investisseurs

- Sébastien Valentin

Immeuble Odyssey
110, avenue de France
75013 Paris

Tél. : + 33 1 45 38 86 26
Fax : + 33 1 45 38 85 95

Contact actionnaires : 0 805 650 750 (numéro vert)
E-mail : comfi@accor.com

7.2. RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document

- Sébastien Bazin

Président-directeur général

Attestation du responsable

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, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation 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 ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 178 et 280 à 281 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2011 et 2012, incluses respectivement dans les Documents de référence 2011 et 2012.

Le rapport des contrôleurs légaux relatifs aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 contient une observation relative à un changement de méthode comptable.

Sébastien Bazin

Responsables de l'information

- François Pinon

  Directeur juridique Groupe

  Tél. : + 33 1 45 38 87 33

- Sophie Stabile

  Membre du Comité exécutif – Directrice générale Finances

  Tél. : + 33 1 45 38 87 03

- Sébastien Valentin

  Directeur des Relations investisseurs
  et de la Communication financière

  Tél. : + 33 1 45 38 86 26

Commissaires aux comptes

Titulaires

- Cabinet Ernst & Young et Autres

Réseau Ernst & Young
Jacques Pierres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

- Cabinet Deloitte & Associés

Pascale Chastaing-Doblin
185, avenue Charles-de-Gaulle – BP 136
92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Suppléants

- Auditex

Tour Ernst & Young – 11, allée de l'Arche
92037 Paris-La Défense Cedex

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

- BEAS

7, villa Houssay
92200 Neuilly-sur-Seine

Date de premier mandat : 29 mai 2001.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

7.3. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe se décomposent comme suit :

	Deloitte				Ernst & Young			
	2012		2013		2012		2013	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
France : émetteur	0,7	12%	0,6	13%	0,5	11%	0,6	15%
France : filiales	1,1	19%	1	22%	0,9	21%	0,9	22%
Étranger : filiales	2,6	44%	2,4	53%	2,5	56%	2,2	54%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
France : émetteur	0,8	14%	0	0%	0	0%	0,1	2%
France : filiales	0,1	2%	0,1	2%	0,2	5%	0	0%
Étranger : filiales	0,5	8%	0,2	4%	0,2	4%	0	0%
Sous-total	**5,8**	**98%**	**4,3**	**96%**	**4,3**	**98%**	**3,8**	**93%**
Autres prestations								
Juridique, fiscal, social								
France	0	0%	0	0%	0	0%	0,2	5%
Étranger	0,1	2%	0,1	2%	0	0%	0,1	2%
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)								
France	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Étranger	0	0%	0	0%	0,1	2%	0	0%
Sous-total	**0,1**	**2%**	**0,1**	**2%**	**0,1**	**2%**	**0,3**	**7%**
TOTAL	**5,9**	**100%**	**4,5**	**100%**	**4,4**	**100%**	**4,1**	**100%**

7.4. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) **n° 809/2004** de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant respectivement aux pages **159 à 269** et, **158**, du Document de référence de l'exercice 2012 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **28 mars 2013** sous le **n° D.13-0241** ;
- les informations financières figurant aux pages **142 à 150** du Document de référence de l'exercice 2012 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **28 mars 2013** sous le **n° D.13-0241** ;
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant respectivement aux pages **141 à 250** et, **140**, du Document de référence de l'exercice 2011 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **30 mars 2012** sous le **n° D.12-0254** ;
- les informations financières figurant aux pages **124 à 133** du Document de référence de l'exercice 2011 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **30 mars 2012** sous le **n° D.12-0254** ;
- les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du présent Document de référence.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004		Numéros de pages
1.	**Personnes responsables**	**332**
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	**332**
3.	**Informations financières sélectionnées**	
3.1.	Informations financières historiques	11 ; 164-171 ; 316
3.2.	Informations financières intermédiaires	N/A
4.	**Facteurs de risques**	**132-138**
5.	**Informations concernant l'émetteur**	
5.1.	Histoire et évolution de la Société	12-15 ; 202-210
5.2.	Investissements	21 ; 169-170 ; 205-209 ; 266-267
6.	**Aperçu des activités**	
6.1.	Principales activités	4-10
6.2.	Principaux marchés	4-10 ; 164-171 ; 210-218
6.3.	Événements exceptionnels	N/A
6.4.	Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
6.5.	Position concurrentielle	9-10
7.	**Organigramme**	
7.1.	Description sommaire du Groupe	112 ; 175 ; 276-277
7.2.	Liste des filiales importantes	172-174 ; 276-277 ; 310-315
8.	**Propriétés immobilières, usines, équipements**	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	9 ; 221 ; 222-223
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	67-69
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
9.1.	Situation financière	169-170 ; 174 ; 185-187
9.2.	Résultat d'exploitation	167 ; 217-218
10.	**Trésorerie et capitaux**	
10.1.	Informations sur les capitaux	170 ; 183 ; 192 ; 297
10.2.	Flux de trésorerie	135-137 ; 182 ; 251
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	246-250 ; 302-303
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	135-138
10.5.	Sources de financement attendues	135-137 ; 210 ; 302
11.	**Recherche et développement, brevets et licences**	**N/A**
12.	**Informations sur les tendances**	
12.1.	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	17 ; 175
12.2.	Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	175 ; 279 ; 310
13.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**N/A**

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004		Numéros de pages
14.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
14.1.	Organes d'administration	98-109
14.2.	Conflits d'intérêts	114-115 ; 123 ; 326-327
15.	**Rémunération et avantages**	
15.1.	Rémunération et avantages en nature	52 ; 139-146 ; 279
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	141-142 ; 257-265 ; 288-289 ; 294-295
16.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	98-109
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	112 ; 114-115 ; 123
16.3.	Comité d'audit et Comité des rémunérations	120-122
16.4.	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	113-118 ; 139-142 ; 146-156
17.	**Salariés**	
17.1.	Nombre de salariés	44
17.2.	Participation et stock-options	52 ; 146-156 ; 240-244
17.3.	Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	52 ; 146 ; 243-244 ; 321 ; 324
18.	**Principaux actionnaires**	
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	325
18.2.	Existence de droits de vote différents	319-320 ; 325
18.3.	Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	326-327
19.	**Opérations avec des apparentés**	**278**
20.	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
20.1.	Informations financières historiques	179-279
20.2.	Informations financières *pro forma*	N/A
20.3.	États financiers	179-279
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	178 ; 280-281
20.5.	Date des dernières informations financières	189-191
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7.	Politique de distribution des dividendes	169 ; 327
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	134-135
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21.	**Informations complémentaires**	
21.1.	Capital social	321-324
21.2.	Actes constitutifs et statuts	113-124 ; 308-310
22.	**Contrats importants**	**175 ; 202-210 ; 274-275**
23.	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	**N/A**
24.	**Documents accessibles au public**	**330-331**
25.	**Informations sur les participations**	**172-174 ; 276-277 ; 310-315**

7.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

		Numéros de pages
1.	**Comptes sociaux**	**282-316**
2.	**Comptes consolidés**	**179-279**
3.	**Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)**	
3.1.	Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce	
	Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	164-167
	Analyse des résultats	167-169
	Analyse de la situation financière	169-171
	Faits marquants du début d'année 2014	175
	Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	44-93
	Principaux risques et incertitudes	132-138
	Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA	316
	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	311-313
3.2.	Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	
	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	135-138 ; 326-327
3.3.	Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
	Rachats par la Société de ses propres actions	321
3.4.	Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social (L. 225-102-1 du Code de commerce)	
	Rémunération et avantages en nature	52 ; 139-146 ; 279
	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	141-142 ; 257-265 ; 288-289 ; 294-295
4.	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**332**
5.	**Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés**	**178 ; 280**
6.	**Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes**	**333**
7.	**Rapport du Président sur le contrôle interne**	**113-130**
8.	**Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne**	**131**

7.7. TABLEAU DE CORRESPONDANCE : RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Indicateur RSE Accor	Page du Document de référence	Disposition Grenelle 2 – article 225	Indicateur GRI 3.1		Principe du Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
Contexte et enjeux					
Relations avec les parties prenantes	26-32	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.14 à 4.16	C	/
Démarche et engagements RSE					
Principes éthiques	33-34	Loyauté des pratiques : actions engagées pour prévenir la corruption	S04	P	Engagements 1 à 6 et Engagement 10
Les politiques de RSE	35	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales.	4.8	C	Engagement 8
Engagements, partenariats et reconnaissances externes	36 et 38	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail	4.11 à 4.13	C	/
Gouvernance	43-44	/	4.1 à 4.3 1 & 4.8	P	/
Engagements sociaux					
Être un employeur de référence					
Effectif total par mode de gestion et par zone géographique	86-87	Effectif total et répartition des salariés par sexe et zone géographique	LA1	C	Engagements 1, 3, 6
Répartition des salariés par sexe, âge, ancienneté	86-87				
Répartition des salariés par type de contrat	86-87				
Dialogue social					
Organisation du dialogue social et principales instances de dialogue	47	Organisation du dialogue social	LA1	C	
Bilan des accords collectifs signés en 2013	47	Bilan des accords collectifs			
Départs par motifs		Les embauches et les licenciements	LA2	P	
Diversité et Égalité des chances					
Politique mise en œuvre Outils déployés	48	Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité			
Répartition des femmes par catégorie de poste	48-87		LA13	P	
Nombre de salariés en situation de handicap	87				

Indicateur RSE Accor	Page du Document de référence	Disposition Grenelle 2 – article 225	Indicateur GRI 3.1		Principe du Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
Mobiliser les collaborateurs					
Évaluer l'engagement et le bien-être					
Absentéisme	50	Absentéisme	LA7	P	
Nombre de démissions	50		LA2	P	
Santé, sécurité et conditions de travail					
Effectif travaillant à temps partiel	50	Organisation du temps de travail			
Politiques, accords et formations en matière de santé et de sécurité	50-51	Les conditions d'hygiène et de sécurité Les accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	LA9	P	
Taux de fréquence des accidents du travail	51	Taux de fréquence des accidents du travail	LA7	P	
Nombre de décès suite à un accident de travail ou de trajet	51	Gravité des accidents du travail	LA7	P	
Sensibilisation aux maladies - formations	51		LA8	P	
Rémunération et avantages					
Politique de rémunération et avantages sociaux	52	Les rémunérations et leur évolution			
Coût de personnel (Etats Financiers)	212				
Accompagner les collaborateurs dans leur carrière					
Embauches	53	Les embauches et les licenciements	LA2	P	
Nombre moyen de jours de formation par collaborateur	54	Nombre total d'heures de formation	LA10	P	
Politiques de formation	54	Programmes de formation professionnelle spécifiques	LA11	C	
Pyramide des âges des encadrants	53				
Engagements sociétaux					
Soutien et intégration dans les communautés locales					
Protection de l'enfance face aux abus	55-56	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	HR6 & HR7 & S01	P	/
Respect et promotion des traditions et cultures locales	57				
Responsabilité auprès des clients					
Nutrition et santé	57-58	Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	/	/	/
Sécurité et sûreté	58-59		PR1	C	
Offres responsables	59-60		PR3 & PR5 & PR6	C	

Indicateur RSE Accor	Page du Document de référence	Disposition Grenelle 2 – article 225	Indicateur GRI 3.1		Principe du Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
Achats durables					
Achats durables	60-64	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants	EC6 & HR1 & HR2 & PR1	P	Engagements 1 & 2
Solidarity Accor					
Solidarity Accor	64-66	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement régional Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales Actions de partenariat ou de mécénat	/	/	/
Engagements environnementaux					
Management de l'environnement	67-68	Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement Consommation de matières premières Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	EN26	C	Engagements 7, 8 et 9
Formation, sensibilisation et mobilisation	69	Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	/	/	
Énergie et changement climatique					
Performance énergétique dans l'exploitation	70-72	Consommation d'énergie Mesures prises en compte pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN3 à EN7	C	Engagements 7, 8 et 9
Performance énergétique dans la construction	72-73				
Énergies renouvelables	73				
Transports	73	/	/	/	
Émissions de gaz à effet de serre	74	Adaptation aux conséquences du changement climatique	EN16 à EN18	C	
		Rejets de gaz à effet de serre	EN19	P	

Indicateur RSE Accor	Page du Document de référence	Disposition Grenelle 2 – article 225	Indicateur GRI 3.1		Principe du Pacte Mondial
			Indicateur	Périmètre	
Eau					
Prise en compte des zones de tensions hydriques	75	Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN9	P	Engagements 7, 8 et 9
Performance eau	76-77	Consommation d'eau	EN8	P	
Rejets et traitement	77-78	Prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	/	/	
Impacts environnementaux locaux					
Impacts environnementaux locaux	78-79	Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	EN12 & EN14	C	Engagements 7, 8 et 9
Utilisation des sols	79	Utilisation des sols			
Déchets					
Caractérisation	79-80	Prévention, recyclage et élimination des déchets	EN22	P	Engagements 7, 8 et 9
Pilotage	80				
Valorisation	80-81				
Mesure et évaluation de la performance RSE					
Procédure de reporting	82-85	/	3.1 à 3.11	C	/
Précisions méthodologiques	82-85	/			
Tableau des indicateurs RSE Accor	86-93	Comparabilité des données observées au cours de l'exercice clos et au cours de l'exercice précédent.	HR1 & HR2	P	
Attestation de présence et de sincérité du vérificateur indépendant	94-96	Vérification des informations par un organisme tiers indépendant	3.13	C	
Gestion des risques					
Risques industriels liés à l'environnement	140	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.	EC2	P	Engagement 7
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	EN28	C	
Tableau de correspondance					
Tableau de correspondance référentiels externes	337-340	Renvoi à un référentiel national ou international	3.12	P	/

Conception et réalisation : CÔTÉ CORP. Tél. : 01 55 32 29 74

Open New Frontiers in Hospitality®

SOFITEL LUXURY HOTELS pullman GALLERY GRAND MERCURE NOVOTEL Suite NOVOTEL
Mercure adagio ibis ibis STYLES ibis budget hotelF1