ACCORHOTELS
Feel Welcome

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2017

SOMMAIRE

Message du président 2

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 5

1.1 Profil 6
1.2 Historique 7
1.3 Présentation des activités 11
1.4 Chiffres clés 28
1.5 Stratégie et perspectives RFA 30
1.6 Une stratégie RSE intégrée au modèle économique RFA 48
1.7 Gestion des risques RFA 53
1.8 Contrôle interne et audit interne RFA 70

2 RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE 77

2.1 Une stratégie RSE intégrée au modèle économique RFA 78
2.2 Pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE RFA 78
2.3 Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs RFA 93
2.4 Impliquer nos clients dans une relation durable RFA 111
2.5 Engager une relation durable avec les partenaires RFA 118
2.6 Agir avec les communautés locales pour un impact positif RFA 123
2.7 Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments RFA 129
2.8 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable RFA 138
2.9 Mesurer et évaluer la performance 143
2.10 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 153
2.11 Annexes 156

3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 163

3.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance 164
3.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017 168
3.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses comités 186
3.4 Comités du Conseil 189
3.5 Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux RFA 190
3.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la société RFA 204
3.7 Say on Pay 2017 216
3.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 226
3.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale 226
3.10 Assemblée Générale annuelle 227
3.11 Autorisations en matière d'augmentations de capital 232
3.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 241

4 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ET ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE 247

4.1 Commentaires sur l'exercice 2017 RFA 248
4.2 Rapport de gestion de la société mère au 31 décembre 2017 RFA 258
4.3 Contrats importants RFA 261
4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice RFA 261

5 ÉTATS FINANCIERS 263

5.1 Comptes consolidés et Annexes RFA 264
5.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés RFA 326
5.3 Comptes Société mère et Annexes RFA 330
5.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels RFA 365

6 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 371

6.1 Renseignements concernant la Société 372
6.2 Capital RFA 374
6.3 Actionnariat RFA 377
6.4 Marché des titres de Accor 381

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 383

7.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 384
7.2 Responsables du document et du contrôle des comptes RFA 386
7.3 Informations incluses par référence 387
7.4 Table de concordance du Document de référence 388
7.5 Table de concordance du rapport financier annuel 390
7.6 Table de concordance du rapport de gestion 391
7.7 Table de concordance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise 392
7.8 Tableau de correspondance Grenelle 2 393

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

2017

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 29 mars 2018, 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.

MESSAGE DU PRÉSIDENT

AccorHotels est engagé depuis 2013 dans une profonde évolution de ses métiers. Notre hospitalité s'élargit, notre modèle économique et managérial se transforme, nous anticipons et intégrons les bouleversements du digital et de l'économie du partage, nous sommes aux avant-postes d'un grand nombre de mutations sociétales.

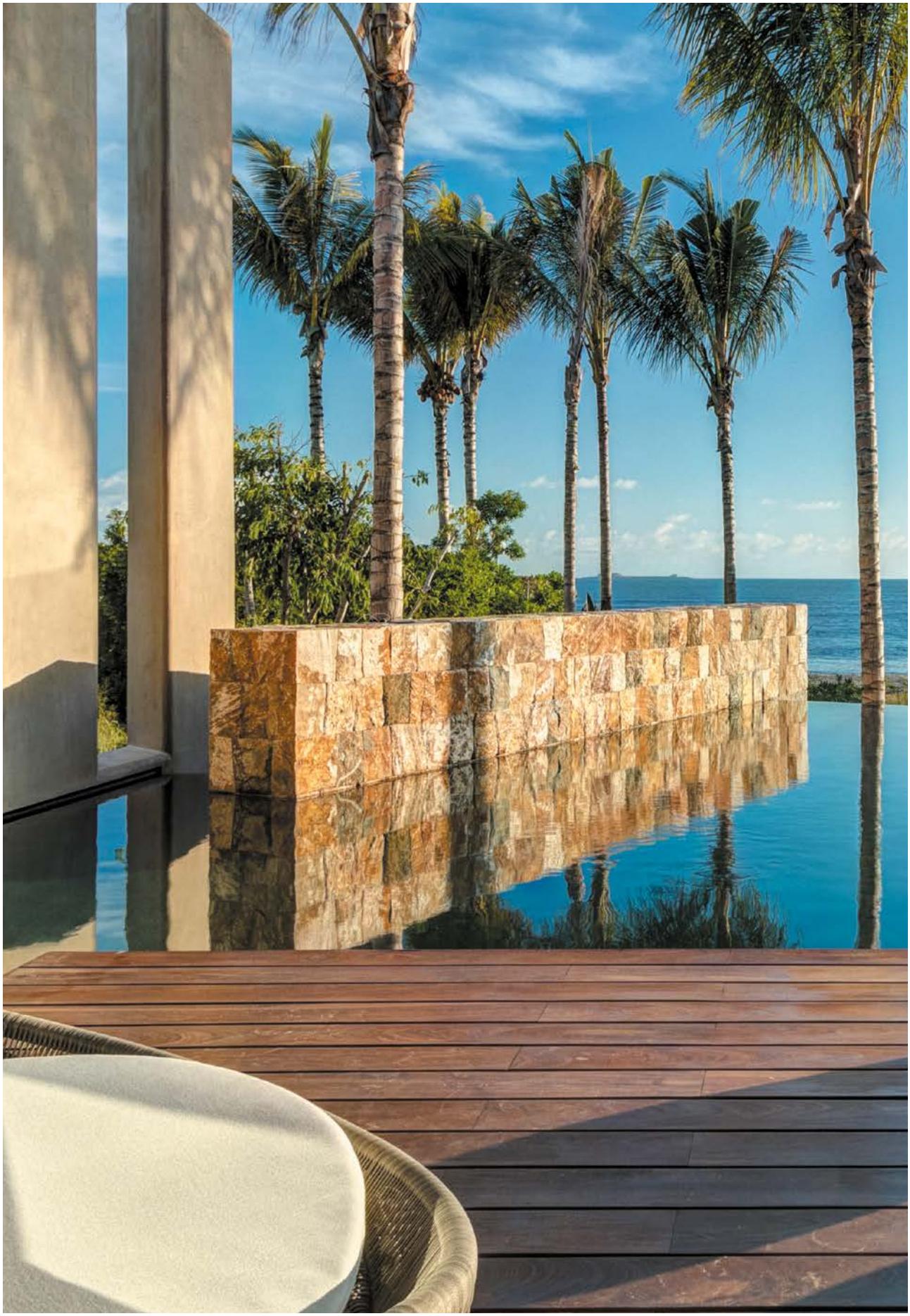
Aujourd'hui nous disposons d'un portefeuille complet de 25 marques couvrant l'ensemble des segments de l'hôtellerie et d'une offre de service et de solutions extrêmement performant. Le Groupe est plus fort et mieux équilibré que jamais. Notre portefeuille Luxe s'est encore enrichi en 2017 et nous détenons une position de numéro un mondial dans la location de résidences de luxe. Nous sommes leaders dans nos régions cibles. Notre expertise B to B en matière de revenue management, de distribution, de fidélisation ou encore de personnalisation est reconnue par nos partenaires.

Aujourd'hui, nous faisons donc partie des leaders de notre industrie. Cette position nous engage, nous confère une responsabilité particulière, celle de contribuer, par notre transformation, à la transformation du monde qui nous entoure. Celle d'inspirer nos collaborateurs, nos fournisseurs, nos partenaires, de les entraîner avec nous dans une dynamique d'engagement, de changement, de respect de la planète et des hommes et des femmes qui la peuplent.

Ce que nous avons accompli en 2017 le montre, dans toutes les dimensions de notre métier, nous savons nous montrer pionniers, responsables et exemplaires. Quand nous lançons AccorLocal, une nouvelle offre de services de proximité autour de nos hôtels, nous contribuons à créer du lien, localement, à échelle humaine, avec des propositions à forte valeur sociétale ou environnementale. Quand nous faisons évoluer notre modèle en rachetant de nouvelles activités, nous les intégrons aussi à notre programme Planet 21, les incitant ainsi à progresser pour atteindre le meilleur niveau de performance sur les questions éthiques, sociales et environnementales. Quand nous imaginons, pour révéler le talent de nos 250 000 collaborateurs, le programme The Heartist® Journey, nous impulsons une véritable révolution managériale qui casse les codes de l'industrie hôtelière et permet à toutes les personnalités d'inventer leur interprétation du *Feel Welcome*.

Nos métiers sont au cœur de la ville, au cœur de la vie. Nous sommes en prise avec tous les grands sujets d'aujourd'hui et nous voulons, avec le soutien de nos 250 000 collaborateurs dans le monde, faire une différence. C'est aussi cela l'hospitalité de demain.

Sébastien Bazin
Président-directeur général



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 PROFIL 6

1.2 HISTORIQUE 7

1.3 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS 11

1.3.1 Hôtellerie 11
1.3.2 Location de résidences privées de luxe 17
1.3.3 Coworking 17
1.3.4 Conciergerie 18
1.3.5 Restauration & événements 18
1.3.6 Solutions digitales 19
1.3.7 Une couverture mondiale sur l'ensemble des segments de marché 20
1.3.8 Des modes d'exploitation recentrés sur les contrats de gestion et de franchise 22
1.3.9 Des implantations privilégiant les marchés émergents et le luxe 25
1.3.10 Marché et concurrence 26

1.4 CHIFFRES CLÉS 28

1.5 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES 30

1.5.1 AccorHotels, conquérant dans un secteur concurrentiel 30
1.5.2 Élaboration d'un écosystème de services cohérents 36
1.5.3 Élargissement du portefeuille de marques de AccorHotels 40
1.5.4 Le modèle de AccorHotels demain 41

1.6 UNE STRATÉGIE RSE INTÉGRÉE AU MODÈLE ÉCONOMIQUE 48

1.6.1 La contribution de AccorHotels aux objectifs de développement durable de l'ONU à travers son modèle économique 48
1.6.2 Analyse croisée du modèle économique et des enjeux RSE 50
1.6.3 *Planet 21 – Acting Here*, un cap ambitieux pour la stratégie RSE 51

1.7 GESTION DES RISQUES 53

1.7.1 Politique de gestion des risques 53
1.7.2 Facteurs de risques 54
1.7.3 Prévention 68
1.7.4 Protection 69

1.8 CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE 70

1.8.1 Objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne 70
1.8.2 Description synthétique des procédures de contrôle mises en place 70
1.8.3 Recensement et analyse des risques 73
1.8.4 Activités de contrôle 73
1.8.5 Pilotage du contrôle interne et de l'audit interne 74

1.1 PROFIL

AccorHotels est un leader mondial dans le domaine du voyage et du *lifestyle* ainsi qu'un pionnier du digital offrant des expériences uniques dans près de 4 300 hôtels, resorts et résidences, et 10 000 résidences privées d'exception dans le monde entier. Fort de sa double expertise d'investisseur et opérateur, le Groupe est présent dans 100 pays. Son portefeuille comprend des enseignes de luxe de renommée internationale telles que Raffles, Sofitel Legend, Fairmont, SO Sofitel, Sofitel, onefinestay, Rixos, MGallery by Sofitel, Pullman, Swissôtel et 25hours Hotels, des marques milieu de gamme reconnues que sont Novotel, Mercure, Mama Shelter et Adagio, des enseignes économiques très prisées comme JO&JOE, ibis, ibis Styles ou ibis *budget*, ainsi que les enseignes régionales Grand Mercure, The Sebel et hotelF1. AccorHotels fournit des services innovants aux voyageurs, d'un bout à l'autre de leurs parcours, notamment à travers l'acquisition de John Paul, numéro 1 mondial des services de conciergerie.

Bénéficiant d'un ensemble incomparable de marques et d'une riche histoire d'environ cinq décennies, AccorHotels, qui s'appuie sur une équipe mondiale de plus de 250 000 femmes et hommes engagés, est attaché à remplir sa mission première : faire en sorte que chaque client se sente – Feel Welcome. Les clients ont accès à l'un des programmes de fidélité hôteliers les plus attrayants du monde – Le Club AccorHotels.

AccorHotels joue un rôle actif auprès des communautés locales où il est implanté et est mobilisé en faveur du développement durable et de la solidarité à travers PLANET 21, un programme complet regroupant les collaborateurs, les clients et les partenaires afin d'assurer une croissance durable.

1.2 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 nouveaux hôtels 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, AccorHotels 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.
- 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 & 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.

2014

- En 2014, Accor a profondément transformé son organisation en la structurant autour de deux métiers distincts et complémentaires représentés par HotelServices, franchiseur et manager d'hôtels, et HotelInvest, propriétaire et investisseur immobilier.
- Accor a poursuivi parallèlement son développement dans les zones à forte croissance, notamment en Asie-Pacifique, et procédé aux rachats de portefeuilles totalisant 110 hôtels en Suisse, au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Pays-Bas.
- Accor a également conclu une alliance avec Huazhu et un partenariat renforcé avec Orbis lui assurant des capacités nouvelles de développement en Chine et en Europe Centrale, et a acquis une participation de 35 % dans Mama Shelter pour s'inspirer de nouveaux concepts innovants autour du *« lifestyle »*.
- Le Groupe s'est doté d'un plan digital de 225 millions d'euros sur cinq ans en vue de fluidifier et personnaliser davantage ses échanges avec ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires.

2015

- En 2015, la dynamique de transformation stratégique, opérationnelle et culturelle mise en œuvre par le Groupe s'est poursuivie.
- Accor a renforcé sa visibilité et la puissance de ses marques, notamment institutionnelle, en adoptant le même nom que sa place de marché, AccorHotels, qui fédère désormais l'ensemble des marques commerciales du Groupe.
- La plateforme de distribution AccorHotels.com est également devenue une place de marché proposant à des hôteliers indépendants sélectionnés par AccorHotels de figurer aux côtés des hôtels du Groupe.
- Le Groupe a consolidé son leadership mondial sur le segment du Luxe grâce à l'acquisition annoncée du Groupe FRHI et de ses trois marques emblématiques Fairmont, Raffles et Swissôtel.
- AccorHotels a poursuivi activement la restructuration de son parc hôtelier à travers diverses opérations de rachat et de cession de portefeuilles profitables, et a poursuivi son développement dans les zones à forte croissance avec l'ouverture record de 229 hôtels dans le monde, dont deux en Iran.

2016

AccorHotels ouvre en 2016 un nouveau chapitre de son histoire en partant à la conquête de nouveaux marchés et en étoffant son *business model*.

- Le Groupe voit son leadership mondial dans l'hôtellerie de luxe très fortement renforcé grâce à l'acquisition des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel.
- Soutenu par FRHI, mais aussi par son partenariat stratégique avec Huazhu en Chine, AccorHotels poursuit son développement dans les zones en forte croissance avec l'ouverture record de 347 hôtels (81 042 chambres), et bénéficie désormais de l'unification des programmes de fidélité du Club AccorHotels, des marques FRHI et de Huazhu, démultipliant sa visibilité auprès de 106 millions de membres.
- AccorHotels a également élargi son modèle à la location de résidences privées de luxe incluant des services hôteliers grâce à l'acquisition à 100 % de onefinestay et à des prises de participation dans Squarebreak et Oasis Collections. Le Groupe est également entré en négociations exclusives avec Travel Keys pour consolider son leadership mondial.
- Le Groupe a renforcé sa visibilité sur le segment *lifestyle*, sur lequel Mama Shelter œuvre déjà, en lançant sa marque Jo&Joe et en s'associant à 25hours Hotels.
- AccorHotels a acquis John Paul, leader mondial des services de conciergerie, afin d'élargir ses offres de services au bénéfice des clientèles de son réseau hôtelier et de ses plateformes digitales, et d'enrichir ses savoir-faire en matière de relation clients.

2017

AccorHotels a renforcé ses leaderships et poursuivi sa transformation pour devenir un groupe mondial multiservices du voyage et de la mobilité.

- Le Groupe a diversifié ses solutions d'hébergement dans la location de résidences privées de luxe avec les acquisitions de Travel Keys et de Squarebreak, désormais regroupés en un pôle sous la marque onefinestay, ainsi que dans la location d'espaces de travail collaboratifs avec l'acquisition de Nextdoor.
- AccorHotels a également consolidé son pôle de services digitaux dédié à l'hôtellerie indépendante grâce à l'acquisition d'Availpro, complétant les offres de services de Fastbooking.
- Le Groupe a enrichi ses offres d'hébergement de services gastronomiques et de divertissement *via* des prises de participation dans Noctis et Potel & Chabot.
- AccorHotels a diversifié ses canaux de distribution à la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe avec l'acquisition de VeryChic, et à la réservation hôtelière pour clientèle d'affaires avec Gekko.
- Le Groupe a élargi ses activités auprès de nouvelles clientèles en lançant AccorLocal, dont la vocation est de proposer des services de proximité aux riverains de ses hôtels en France.
- AccorHotels a étendu son portefeuille de marques à 25 enseignes en le rééquilibrant sur le segment Luxe/Haut de gamme avec Banyan Tree, Rixos Hotels et Orient Express.
- Le Groupe a verrouillé ses positions de leader au Brésil avec l'acquisition de BHG, et en Australie, en concluant un accord pour acquérir Mantra, et il a poursuivi son développement en Chine à un rythme très rapide grâce à Huazhu.
- AccorHotels a opéré une mutation majeure de son modèle en initiant la cession de 55 % d'AccorInvest, qui sera effectuée au 2e trimestre 2018.

1.3 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

1.3.1 HÔTELLERIE

AccorHotels propose une gamme complète d'expériences hôtelières pour que ses clients trouvent toujours une marque adaptée à leur budget et à leurs besoins.

C'est aussi pour cela que du plus haut de gamme jusqu'au plus économique, le Groupe continue à innover et à développer de nouveaux services hôteliers, avec la même passion et la même énergie, en faisant en sorte que 24h/24 et 365 jours par an, le leitmotiv « Feel welcome » soit une réalité pour chacun de ses hôtes.

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

Les marques, du luxe à l'économique font rimer hospitalité avec excellence de service et convivialité, dans une approche multiculturelle et responsable.

Luxe et Haut de gamme

RAFFLES

1 Chaque hôtel de la marque emblématique Raffles propose un service tout en grâce et en discrétion, pour faire vivre aux grands voyageurs toute l'émotion du luxe. Pénétrer dans un hôtel Raffles est une expérience unique : attentions particulières, accueil personnalisé, généreux et fidèle à l'esprit du lieu et de la destination. Service légendaire depuis 1887.

Réseau : 11 hôtels, soit 1 927 chambres dans 10 pays, et 1 049 chambres en développement.

ORIENT EXPRESS

2 Icône cosmopolite depuis plus de 130 ans, Orient Express reste la définition même du luxe intemporel. Ce mélange légendaire d'opulence exotique et de raffinement extrême sera bientôt transposé dans une collection internationale d'hôtels Orient Express, un nouveau voyage vers une sophistication absolue.

Réseau : 10 adresses en 2025.

BANYAN TREE

3 Les hôtels Banyan Tree sont des havres de paix dans des endroits qui comptent parmi les plus beaux au monde, propices à la régénération du corps et de l'esprit. Des hôtels qui offrent la romance du voyage, et qui proposent des expériences authentiques et mémorables.

Réseau : 23 hôtels, soit 2 559 chambres dans 10 pays, et 1 874 chambres en développement.

Clientèle : 9 % affaires – 91 % loisirs.

SOFITEL LEGEND

4 Des adresses légendaires où l'Héritage se conjugue à l'Art de vivre à la française. Des architectures et des lieux d'exception pour des expériences de luxe ultime.

Réseau : 5 hôtels, soit 873 chambres dans 5 pays.

Luxe et Haut de gamme

5

6

7

8

5 Fairmont propose de vivre une grande expérience d'hospitalité grâce à une qualité d'accueil légendaire, à des espaces de vie uniques inspirés du design local et à une cuisine classique raffinée. Une marque inoubliable, depuis 1907.

Réseau : 76 hôtels, soit 29 697 chambres dans 25 pays, et 6 939 chambres en développement.

6 Un cocktail pétillant de raffinement et de style. Une bouffée d'énergie locale et légèrement décalée, pour une expérience à part. Dans ces lieux, on vient pour voir ou être vu, mais aussi pour être en lien avec ceux qui nous ressemblent.

Réseau : 5 hôtels, soit 619 chambres dans 3 pays, et 1 274 chambres en développement.

7 Imaginez des hôtels modernes, luxueux, où l'essence de chaque destination se mêle harmonieusement à l'Art de vivre à la Française pour créer des expériences raffinées et exceptionnelles. Les adresses SOFITEL sont appréciées des voyageurs d'aujourd'hui ayant un sens inné du style.

Réseau : 126 hôtels, soit 31 939 chambres dans 43 pays, et 5 197 chambres en développement.

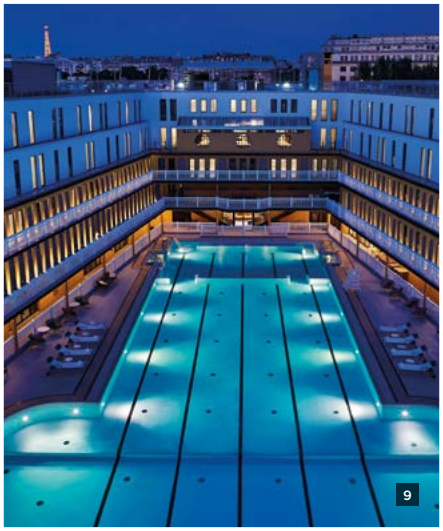
Clientèle : 43 % affaires – 57 % loisirs.

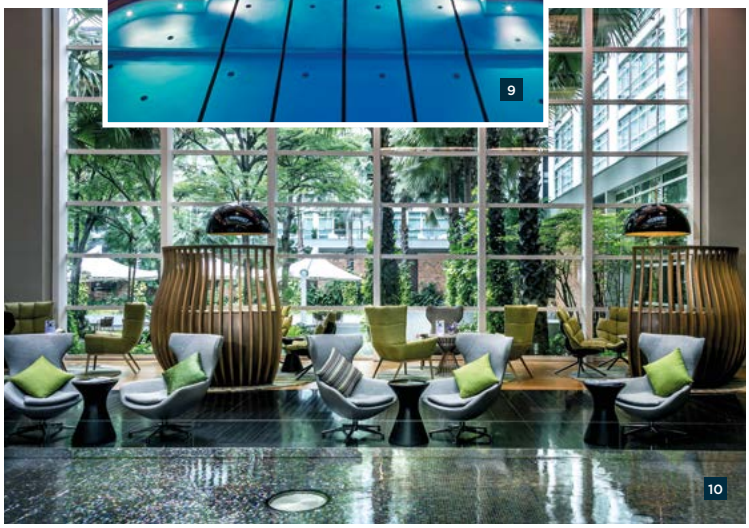
8 Désireux de faire découvrir le sens de l'hospitalité turque et de faire vivre des expériences de bien être absolu dans des environnements de grand luxe, les hôtels Rixos sont des lieux de villégiature exceptionnels. Chez Rixos, le « tout compris » est exclusif.

Réseau : 22 hôtels, soit 8 244 chambres dans 6 pays, et 2 531 chambres en développement.

Clientèle : 4 % affaires – 96 % loisirs.

Luxe et Haut de gamme





GALLERY

9 MGallery est une collection de boutique hôtels chargés d'histoire, où l'on découvre le monde et plus encore, pensés pour vivre une expérience délicieuse et unique, inspirée de la culture locale et de l'histoire de l'hôtel.

Réseau : 91 hôtels, soit 9 495 chambres dans 25 pays, et 4 425 chambres en développement.

Clientèle : 38 % affaires – 62 % loisirs.

pullman

10 Des hôtels et resorts en phase avec le monde d'aujourd'hui, où performance et bien-être se rejoignent. Un lieu de vie vibrant, où les nomades qui parcourent le monde se sentent en affinité, en phase avec eux-mêmes, ressourcés.

Réseau : 121 hôtels, soit 36 174 chambres dans 33 pays, et 14 975 chambres en développement.

Clientèle : 53 % affaires – 47 % loisirs.

swissôtel

11 Des hôtels contemporains caractérisés par la qualité et le souci du détail propre à l'hospitalité suisse. Nous sommes Suisses de cœur et ouverts sur le monde par nature. Nous offrons à nos clients la vitalité et la tranquillité d'esprit dont ils ont besoin pour explorer le monde et profiter de ce que la vie offre de meilleur.

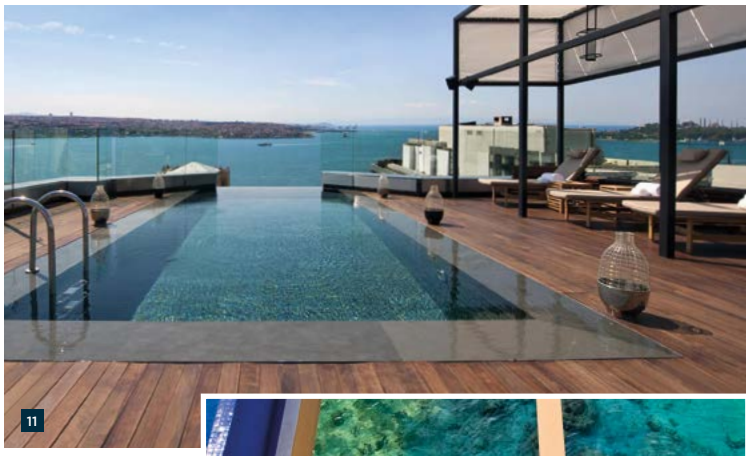
Réseau : 31 hôtels, soit 13 431 chambres dans 17 pays, et 4 780 chambres en développement.

ANGSANA

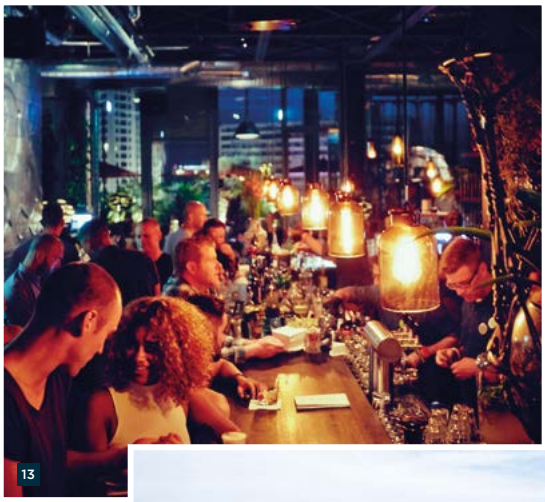
12 Angsana réveille notre soif d'aventure, quels que soient notre âge et nos envies de voyage. Alliance réussie d'élégance locale et d'expériences vibrantes et divertissantes, Angsana offre un formidable choix de destinations à travers le monde, comme autant de terrains de jeux.

Réseau : 13 hôtels, soit 1 630 chambres dans 8 pays, et 1 906 chambres en développement.

Clientèle : 17 % affaires – 83 % loisirs.



Luxe et Haut de gamme


13

14

15

25h twenty five hours hotels

13 Chez 25hours, nous créons des hôtels uniques, sur mesure, qui ont de la personnalité, dans des villes vibrantes. Chaque 25hours Hotels a une âme qui lui est propre, inspirée par le lieu et façonnée par l'art, la culture, la gastronomie et les histoires du coin.

Réseau : 10 hôtels, soit 1 347 chambres dans 3 pays, et 841 chambres en développement.

Clientèle : 30 % affaires – 70 % loisirs.

Grand Mercure

14 Chaque hôtel Grand Mercure est ancré dans sa destination, invitant à la découverte de cultures et de traditions. Notre personnel attentionné donne vie aux histoires et vous accueille tout en élégance, grâce à un sens inné de l'hospitalité.

Réseau : 48 hôtels, soit 11 086 chambres dans 12 pays, et 6 185 chambres en développement.

Clientèle : 57 % affaires – 43 % loisirs.

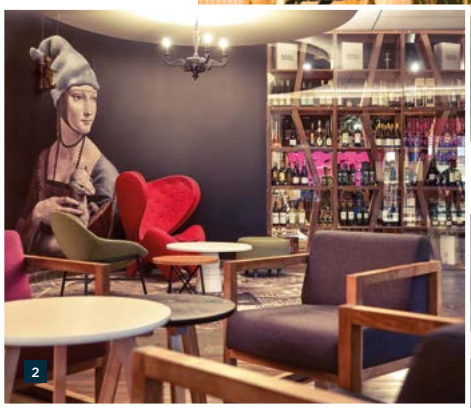
THE SEBEL

15 Superbement conçus, les hôtels-appartements The Sebel offrent un cadre parfait pour se relaxer et faire une pause. L'expérience The Sebel est la promesse d'un accueil chaleureux, intime, soigneusement pensé.

Réseau : 25 propriétés, soit 1 622 appartements dans 3 pays, et 503 chambres en développement.

Clientèle : 59 % affaires – 41 % loisirs.

Milieu de gamme



NOVOTEL

1 Un design esthétique et fonctionnel, moderne et intemporel, simple et fiable, qui fait de chaque hôtel un lieu inspirant. Endroit idéal pour prendre un verre et manger sur le pouce, travailler, jouer ou simplement se détendre, chez Novotel, les clients profitent pleinement de la vie, tout simplement.

Réseau : 496 hôtels, soit 96 771 chambres dans 58 pays, et 26 506 chambres en développement.

Clientèle : 51 % affaires – 49 % loisirs.

Mercure

2 Chaque hôtel Mercure est une ouverture sur la destination. Son personnel connaît parfaitement la ville et chaque détail de la décoration raconte une histoire sur le lieu et son héritage culturel. Et même si tous nos hôtels Mercure sont uniques, ils ont en commun la même passion pour un service de grande qualité.

Réseau : 779 hôtels, soit 100 160 chambres dans 61 pays, et 22 017 chambres en développement.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

adagio

3 Être loin de chez vous en profitant d'un confort comme à la maison et en découvrant une nouvelle ville ? Les Aparthotels Adagio proposent des appartements fonctionnels avec des services hôteliers, et une hospitalité naturelle. Située au cœur des villes, la marque propose trois gammes : Adagio, Adagio access et Adagio premium.

Réseau : 105 aparthotels, soit 11 459 chambres dans 11 pays, et 6 671 chambres en développement.

Clientèle : 60 % affaires – 40 % loisirs.

MAMA SHELTER

4 Mama c'est bien plus qu'un endroit où manger et dormir. C'est un kibboutz urbain, un lieu de rencontre et de partage. Un lieu douillet où l'on se sent bien, comme dans les bras d'une maman. Mama s'occupe de nos assiettes aussi, avec des plats généreux et uniques conçus par des chefs fantastiques. Comme une maman, Mama prend soin de nous !

Réseau : 7 hôtels, soit 797 chambres dans 3 pays, et 759 chambres en développement.

Économique

ibis

1 Chez ibis, nos clients profitent d'un personnel attentif et disponible 24h/24 et 7J/7, d'une literie au top, de chambres contemporaines et cosy, et d'espaces de vie « comme à la maison », toujours au meilleur prix. Bienvenue chez la première marque hôtelière économique en Europe !

Réseau : 1 137 hôtels, soit 145 081 chambres dans 67 pays, et 24 186 chambres en développement.

Clientèle : 58 % affaires – 42 % loisirs.

ibis STYLES

2 Chaque hôtel ibis Styles est un lieu de créativité et de bonne humeur. Chacun a sa propre décoration thématique et l'imagination est sans limite ! Bienvenue dans la marque hôtelière économique qui a le plus de style !

Réseau : 422 hôtels, soit 43 213 chambres dans 45 pays, et 25 568 chambres en développement.

Clientèle : 51 % affaires – 49 % loisirs.

ibis budget

3 Simple, décontractée et à prix rêvé : voici ibis *budget*. Chambres contemporaines, douches XL, literie confortable, buffet de petit-déjeuner à volonté – tout y est ! Bienvenue chez ibis *budget*, la marque hôtelière économique la plus intelligente !

Réseau : 588 hôtels, soit 58 096 chambres dans 19 pays, et 10 513 chambres en développement.

Clientèle : 51 % affaires – 49 % loisirs.

JO&JOE

4 Pensés spécialement pour les millennials, les voisins et les voyageurs, les hôtels JO&JOE sont autant de « maisons ouvertes » animées et accessibles, où chacun a sa place et se sent libre de faire ce qu'il veut ! Le premier JO&JOE a ouvert ses portes à Hossegor, la seconde adresse accueillera ses hôtes à Paris, fin 2018.

Ambition 2020 : 50 *open houses*, soit 15 000 lits dans 10 pays.

hotelF1

5 Qui n'a pas rêvé de parcourir les routes de France et de s'aventurer hors des sentiers battus ? Depuis plus de 30 ans, nos hôtels proposent des chambres de qualité à des prix économiques, pour que nos hôtes puissent continuer à profiter de leurs voyages, en toute liberté.

Réseau : 170 hôtels, soit 12 975 chambres en France.

Clientèle : 85 % affaires – 15 % loisirs.

L'hospitalité augmentée

L'hospitalité augmentée consiste à anticiper les moindres besoins des clients. Qu'il s'agisse d'organiser des événements haut de gamme, de fournir des services personnalisés, de créer des expériences uniques ou de proposer des solutions digitales, la vision AccorHotels de l'hospitalité augmentée n'est pas de regarder vers le futur, c'est de le créer.

1.3.2 LOCATION DE RÉSIDENCES PRIVÉES DE LUXE

Emmener chaque hôte au-delà de l'hôtellerie classique et lui proposer des expériences inédites en séjournant dans une résidence privée de luxe, ou encore être au plus près de lui grâce à des services de conciergerie haut de gamme.

onefinestay

1 Première marque de location privée de luxe, onefinestay redéfinit l'hospitalité pour des voyageurs exigeants, en offrant des séjours et des services personnalisés dans des maisons admirablement soignées, partout dans le monde.

Réseau : 10 000 propriétés dans plus de 180 destinations et 33 pays.

1.3.3 COWORKING

nextdoor

1 Chaque espace de travail Nextdoor est conçu pour vous permettre d'être le plus productif possible. Que vous soyez indépendant ou entrepreneur en quête d'un environnement de travail convivial, ou une entreprise à la recherche de bureaux flexibles et privatifs, Nextdoor dispose de l'espace idéal pour apporter plus d'énergie et de créativité à la vie professionnelle !

Réseau : 9 espaces de 41 000 m², 15 espaces en développement.

MAMAWORKS

2 Mama Works est un véritable cocon propice à l'inspiration et à la concentration. C'est une agora vivifiante pour les équipes qui débattent, discutent et créent. Un loft lumineux où les idées, les personnes et les énergies circulent librement. Mama Works, c'est la liberté et la flexibilité, un point de ralliement pour tous, du PDG avant-gardiste, à l'entrepreneur prometteur, en passant par le pigiste.

Réseau : 1 espace de 1 812 m², 3 espaces de 6 400 m² en développement.

1.3.4 CONCIERGERIE

JOHN PAUL

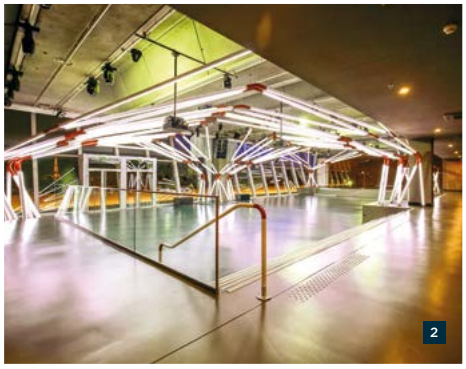
1 Au moment de sa création en 2008, John Paul propose des services sur mesure à des clients individuels privés, avant de travailler avec les entreprises. Aujourd'hui, John Paul crée et met en œuvre des programmes de fidélisation sur mesure, et est considéré comme le numéro un mondial des services de conciergerie.

Réseau : 1 000 collaborateurs disponibles 24/7 dans le monde entier, 50 000 partenaires exclusifs.

ACCOR LOCAL

2 AccorLocal est la nouvelle façon de profiter de tout ce que les adresses AccorHotels ont à offrir, sans avoir à y séjourner. Grâce à une application dédiée, on peut facilement accéder à des services proposés par nos hôtels ou par des commerçants du quartier. Livraison d'un bouquet de fleurs, cours de yoga, stationnement ou encore brunch du dimanche matin : avec AccorLocal nos hôtels deviennent des « lieux de quartier » ouverts à tous, hôtes comme voisins.

1.3.5 RESTAURATION & ÉVÉNEMENTS



POTEL & CHABOT

1 Potel & Chabot réinvente l'art de la gastronomie depuis 1820. Fier défenseur de la tradition culinaire française, son savoir-faire et son excellence viennent s'ajouter au portefeuille AccorHotels. Avec sept sites spectaculaires à Paris et un catalogue de 600 lieux de prestige en France et dans le monde, Potel & Chabot peut organiser des événements de toute envergure.

Quelques adresses exclusives : Pavillon Gabriel, Pavillon Kléber, Pavillon Dauphine, Hôtel d'Évreux.

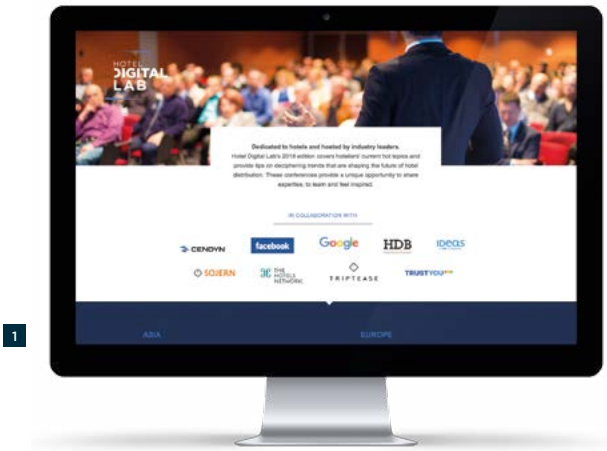
NOCTIS

2 En un peu moins de 10 ans, le Groupe Noctis est devenu en France un leader de l'événementiel, de l'hospitalité et du divertissement.

Quelques adresses emblématiques : Terminal 7, Monsieur Bleu, Loulou, Raspoutine, Le Rooftop R2, et 9 projets prestigieux en développement

Activité : 3 000 événements organisés chaque année.

1.3.6 SOLUTIONS DIGITALES



1

FASTBOOKING

1 Availpro et Fastbooking s'associent pour fournir aux hôteliers indépendants de puissants outils technologiques afin d'optimiser leur distribution digitale, directe ou indirecte, de maximiser leurs revenus et de piloter leur activité.

Réseau : plus de 10 500 hôtels et 450 partenaires.

Activité : 30,6 milliards de visites traitées, 15,5 millions de réservations, 38 millions de nuits vendues.

2

GEKKO

Le Groupe Gekko est le leader européen des plateformes de réservation hôtelières. Au travers de ses marques, il propose des solutions innovantes dans le domaine des voyages d'affaires et de loisirs, et des solutions de distribution de grossiste.

Activité : 300 clients corporate, 14 000 agences de voyage clientes dans 7 pays, 600 000 hôtels et locations privées distribués dans le monde.

VERYCHIC

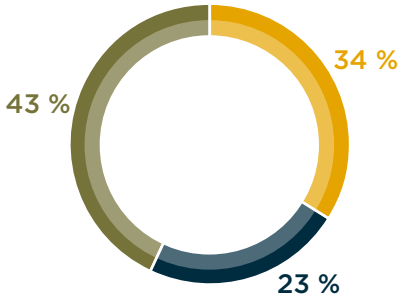
2 VeryChic propose à ses membres des offres exclusives dans des hôtels d'exception, avec des réductions allant jusqu'à - 70 %. Plus de 4 000 hôtels partenaires optimisent leur distribution avec VeryChic.

Réseau : 7 millions de membres, 4 000 hôtels partenaires dans 50 pays.

1.3.7 Une couverture mondiale sur l'ensemble des segments de marché

AccorHotels est présent sur les six continents, et présent sur l'ensemble des segments de marché, du segment économique au segment Luxe/Haut de gamme.

Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2017
(en pourcentage du nombre de chambres)

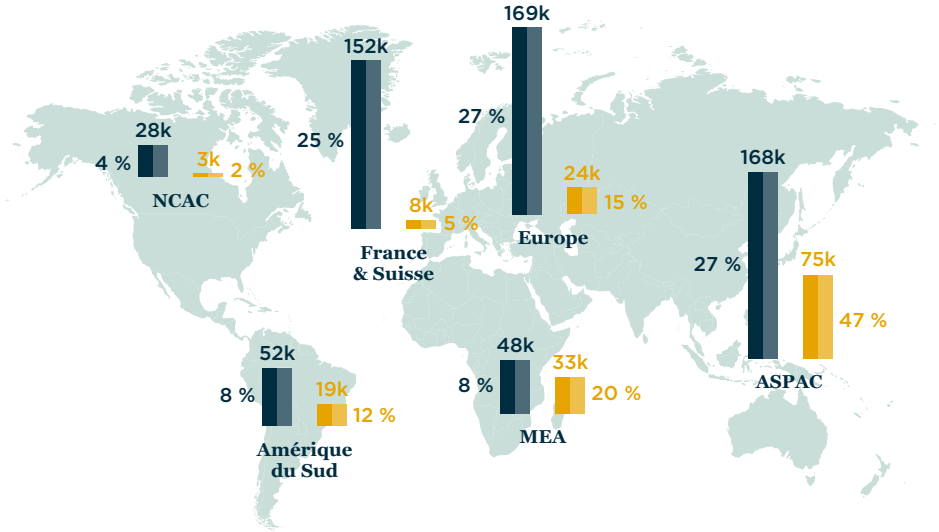


- Luxe/Haut-de-gamme
- Milieu de gamme
- Économique

Premier marché du Groupe du fait de son histoire, l'Europe est la zone d'implantation la plus importante de AccorHotels avec un réseau dense de 2 834 hôtels et 320 402 chambres à fin 2017, représentant 52 % de son parc en nombre de chambres.

Parallèlement, AccorHotels a conquis de précieux relais de croissance dans les autres régions du monde *via* un développement dynamique en Asie-Pacifique avec 834 hôtels (27 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes avec 82 hôtels (4 % des chambres), en Amérique du Sud avec 329 hôtels (8 % des chambres) et dans la zone Afrique & Moyen-Orient avec 204 hôtels (8 % des chambres).

Parc hôtelier et pipeline par zone géographique au 31 décembre 2017
(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2017

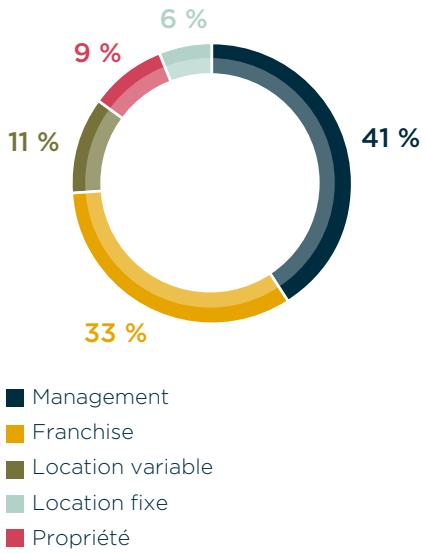
	France & Suisse		Europe		Afrique & Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amériques du Nord, Centrale & Caraïbes		Amérique du Sud		Total	
Marque	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Raffles	1	149	1	185	3	552	6	1 041	-	-	-	-	11	1 927
Fairmont	2	838	7	1 850	16	5 222	10	3 273	41	18 514	-	-	76	29 697
Sofitel	12	1 613	22	5 125	25	6 386	53	15 481	6	1 909	8	1 425	126	31 939
Pullman	12	3 483	18	4 712	12	3 994	71	21 277	3	1 204	5	1 504	121	36 174
MGallery	30	2 322	24	2 762	5	668	29	3 384	-	-	3	359	91	9 495
Swissotel	2	585	10	2 516	4	3 731	12	5 318	1	661	2	620	31	13 431
Grand Mercure	-	-	-	-	2	552	39	8 678	-	-	7	1 856	48	11 086
The Sebel	-	-	-	-	-	-	25	1 622	-	-	-	-	25	1 622
Rixos	1	49	10	4 472	5	2 608	-	-	-	-	-	-	16	7 129
Luxe/Haut de gamme	**60**	**9 039**	**92**	**21 622**	**72**	**23 713**	**245**	**60 074**	**51**	**22 288**	**25**	**5 764**	**545**	**142 500**
Novotel	120	16 686	142	28 319	27	5 789	141	35 172	11	2 590	23	4 287	464	92 843
Novotel Suites	21	2 383	8	1 162	3	383	-	-	-	-	-	-	32	3 928
Mercure	248	24 040	321	41 410	25	5 029	119	21 068	1	178	65	8 435	779	100 160
adagio	31	3 524	12	1 530	4	679	-	-	-	-	8	960	55	6 693
Mama Shelter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	178	2	178
Milieu de gamme	**420**	**46 633**	**483**	**72 421**	**59**	**11 880**	**260**	**56 240**	**12**	**2 768**	**98**	**13 860**	**1 332**	**203 802**
Multimarques	**5**	**268**	**3**	**432**	**9**	**1 332**	**25**	**3 295**	**1**	**323**	**-**	**-**	**43**	**5 650**
ibis	411	36 454	336	45 813	48	8 628	186	31 193	16	2 151	140	20 842	1 137	145 081
ibis Styles	193	13 960	107	10 630	12	1 914	83	13 299	2	172	25	3 238	422	43 213
ibis *budget*	348	27 770	161	17 677	4	484	35	4 274	-	-	40	7 891	588	58 096
adagio access	42	4 340	2	270	-	-	-	-	-	-	1	156	45	4 766
hotelF1	170	12 975	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170	12 975
Jo&Joe	1	98	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	98
Économique	**1 165**	**95 597**	**606**	**74 390**	**64**	**11 026**	**304**	**48 766**	**18**	**2 323**	**206**	**32 127**	**2 363**	**264 229**
TOTAL	**1 650**	**151 537**	**1 184**	**168 865**	**204**	**47 951**	**834**	**168 375**	**82**	**27 702**	**329**	**51 751**	**4 283**	**616 181**

1.3.8 Des modes d'exploitation recentrés sur les contrats de gestion et de franchise

Historiquement, les hôtels de AccorHotels sont affiliés au réseau du Groupe *via* quatre grands modes d'exploitation : les contrats de gestion et les contrats de franchise qui permettent de réduire la volatilité des résultats des hôtels, les contrats de location et les propriétés.

À fin décembre 2017, les hôtels du parc sont exploités à 41 % en gestion, à 33 % en franchise et à 26 % en propriété et location.

Parc hôtelier par mode d'exploitation au 31 décembre 2017
(en pourcentage du nombre de chambres)



Dans le cadre de la réorganisation du Groupe décidée en 2014 autour d'HotelServices et d'HotelInvest, les hôtels en propriété et en location ont été affiliés à HotelInvest, puis légalement rattachés à AccorInvest en 2017. Ces actifs demeurent exploités sous contrats de gestion par HotelServices qui est par ailleurs prestataire de services hôteliers pour les hôtels franchisés.

Contrats de franchise : les hôtels franchisés sont exploités par leurs propriétaires. AccorHotels propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du Groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat et l'accès à l'Académie AccorHotels (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque (*Trademark fee*), la redevance de distribution et de marketing (*Sales & marketing fee*) et, le cas échéant, la facturation de services annexes.

Contrats de gestion : les hôtels en contrat de gestion (ou de management) s'apparentent aux contrats de franchise, dans la mesure où le personnel est rattaché à l'hôtel. AccorHotels n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par AccorHotels. Les redevances perçues intègrent les *fees* de franchises, ainsi qu'une *« management fee »* correspondant à un pourcentage du Résultat Brut d'Exploitation, et dans un certain nombre de cas, d'une *« incentive fee »*, versée par le propriétaire selon des conditions de performance.

La stratégie du Groupe 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 des modes de gestion peu capitalistiques par le biais de :

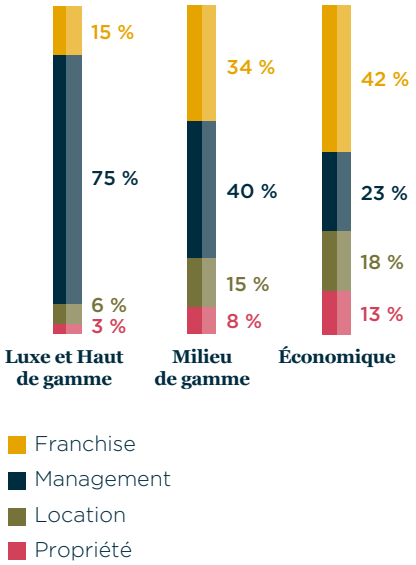
- contrats de gestion dans le luxe ;
- contrats de gestion ou de franchise dans le haut de gamme ;
- contrats de gestion et/ou de franchise dans le milieu de gamme ;
- contrats de franchise dans l'économique en Europe.

Dans les marchés émergents, le Groupe favorise :

- les contrats de gestion pour les segments Luxe et Haut de gamme.

Conformément à la stratégie *asset light* de AccorHotels, la part des contrats de gestion et de franchise dans le parc hôtelier du Groupe à fin 2017 est déjà très majoritaire (74 %) par rapport aux contrats de location et aux propriétés (26 %). Cette proportion progressera plus encore une fois la cession d'AccorInvest effective, et représentera 95 %.

Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2017
(en pourcentage du nombre de chambres)



En 2017, 90 % des contrats mis en place sur le segment Luxe/Haut de gamme l'ont été sous contrat de gestion et de franchise, contre 65 % sur le segment économique. Plus précisément, les contrats de gestion sur le segment Luxe/Haut de gamme ont été très majoritaires à 75 % (contre 15 % de contrat de franchise), tandis qu'ils ne représentaient que 23 % sur le segment économique (contre 42 % de contrat de franchise).

La cession d'AccorInvest modifiera donc peu le modèle économique du segment Luxe/Haut de gamme, mais fortement celui du segment économique composés à 39 % d'hôtels en propriété et en location dont les coûts de structure (loyers et investissements) disparaîtront de AccorHotels.

Parc hôtelier par marque et mode d'exploitation au 31 décembre 2017

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
Marque	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Raffles	-	-	-	-	-	-	11	1 927	-	-	11	1 927
Fairmont	1	593	1	769	-	-	73	28 077	1	258	76	29 697
Sofitel	16	2 906	3	842	4	569	100	26 426	3	1 196	126	31 939
Pullman	5	1 119	3	907	6	2 147	81	24 036	26	7 965	121	36 174
MGallery	2	219	6	731	3	432	35	4 104	45	4 009	91	9 495
Swissotel	-	-	2	1 807	3	784	23	9 813	3	1 027	31	13 431
Grand Mercure	-	-	-	-	-	-	33	9 090	15	1 996	48	11 086
The Sebel	-	-	-	-	-	-	11	897	14	725	25	1 622
Rixos	-	-	-	-	-	-	8	3 025	8	4 104	16	7 129
Luxe/Haut de gamme	**24**	**4 837**	**15**	**5 056**	**16**	**3 932**	**375**	**107 395**	**115**	**21 280**	**545**	**142 500**
Novotel	52	11 279	29	5 524	83	14 837	180	43 526	120	17 677	464	92 843
Novotel Suites	1	118	6	971	11	1 396	5	637	9	806	32	3 928
Mercure	31	5 893	36	5 576	46	7 418	196	31 145	470	50 128	779	100 160
adagio	2	207	9	992	9	1 325	31	3 732	4	437	55	6 693
Mama Shelter	1	55	-	-	-	-	1	123	-	-	2	178
Milieu de gamme	**87**	**17 552**	**80**	**13 063**	**149**	**24 976**	**413**	**79 163**	**603**	**69 048**	**1 332**	**203 802**
Multimarques	**-**	**-**	**1**	**51**	**-**	**-**	**28**	**4 068**	**14**	**1 531**	**43**	**5 650**
ibis	112	17 307	69	9 517	172	27 019	180	33 858	604	57 380	1 137	145 081
ibis Styles	7	864	3	308	11	2 124	89	14 552	312	25 365	422	43 213
ibis *budget*	78	8 341	61	7 153	72	10 154	49	7 092	328	25 356	588	58 096
adagio access	-	-	5	467	2	316	38	3 983	-	-	45	4 766
hotelF1	115	9 121	-	-	1	386	-	-	54	3 468	170	12 975
Jo&Joe	-	-	1	98	-	-	-	-	-	-	1	98
Économique	**312**	**35 633**	**139**	**17 543**	**258**	**39 999**	**356**	**59 485**	**1 298**	**111 569**	**2 363**	**264 229**
TOTAL	**423**	**58 022**	**235**	**35 713**	**423**	**68 907**	**1 172**	**250 111**	**2 030**	**203 428**	**4 283**	**616 181**

D'un point de vue géographique, AccorHotels décide des modes d'exploitation en fonction de ses priorités, des contraintes fixées par les législations locales et des négociations menées avec les partenaires immobiliers qui peuvent être, suivant les situations, vendeuses de portefeuilles d'hôtels ou partenaires dans le cadre de projets de construction.

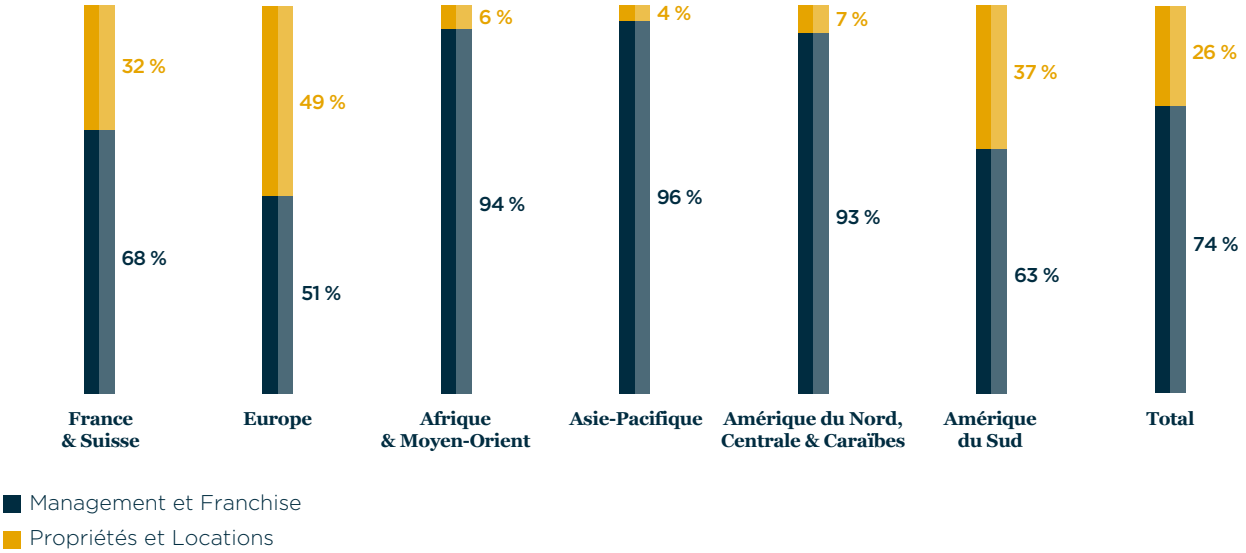
Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2017

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
France & Suisse	174	17 310	44	4 866	171	26 640	139	17 709	1 122	85 012	1 650	151 537
Europe	184	30 381	179	26 534	170	26 492	129	21 727	522	63 731	1 184	168 865
Afrique & Moyen-Orient	16	2 857	-	-	1	258	166	40 997	21	3 839	204	47 951
Asie-Pacifique	18	1 987	10	4 025	1	208	548	125 988	257	36 167	834	168 375
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	1	593	-	-	9	1 375	60	23 075	12	2 659	82	27 702
Amérique du Sud	30	4 894	2	288	71	13 934	130	20 615	96	12 020	329	51 751
TOTAL	**423**	**58 022**	**235**	**35 713**	**423**	**68 907**	**1 172**	**250 111**	**2 030**	**203 428**	**4 283**	**616 181**

À fin 2017, le parc hôtelier du Groupe en Asie-Pacifique est constitué à 96 % d'hôtels exploités en gestion et en franchise. Les zones Afrique & Moyen-Orient, Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes et Amérique du Sud recensent respectivement 94 %, 93 % et 63 % d'hôtels sous contrat de gestion et de franchise.

La France et l'Europe comptent parmi les moins fortes proportions d'hôtels sous contrat de gestion et de franchise, avec seulement 68 % et 51 % d'hôtels concernés. C'est sur ces deux zones que les transferts d'actifs de AccorHotels à AccorInvest ont été les plus nombreux, représentant 84 % du parc d'AccorInvest.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2017
(en pourcentage du nombre de chambres)

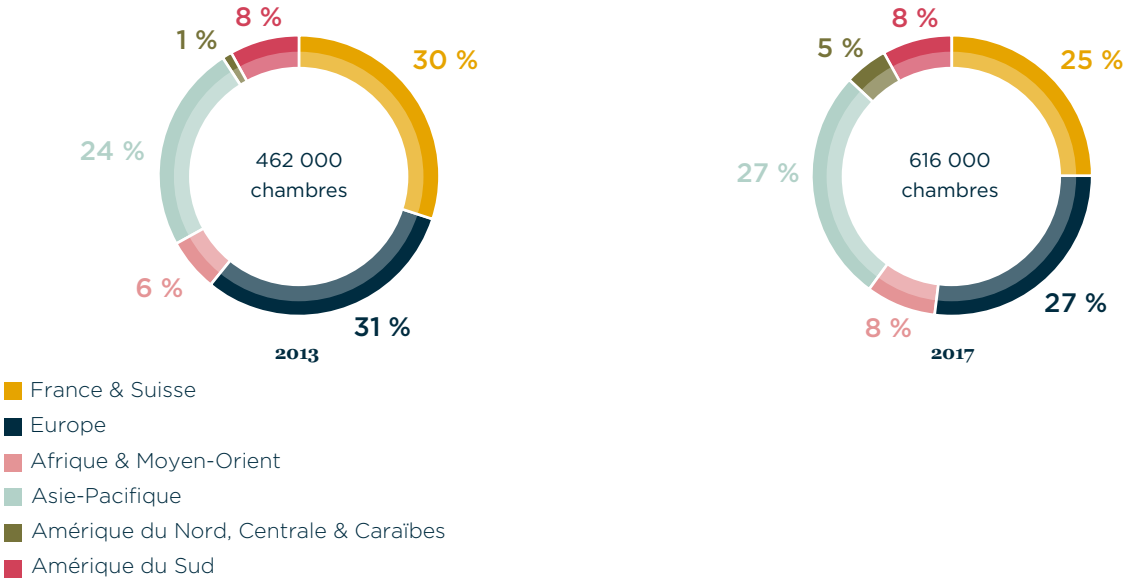


1.3.9 Des implantations privilégiant les marchés émergents et le luxe

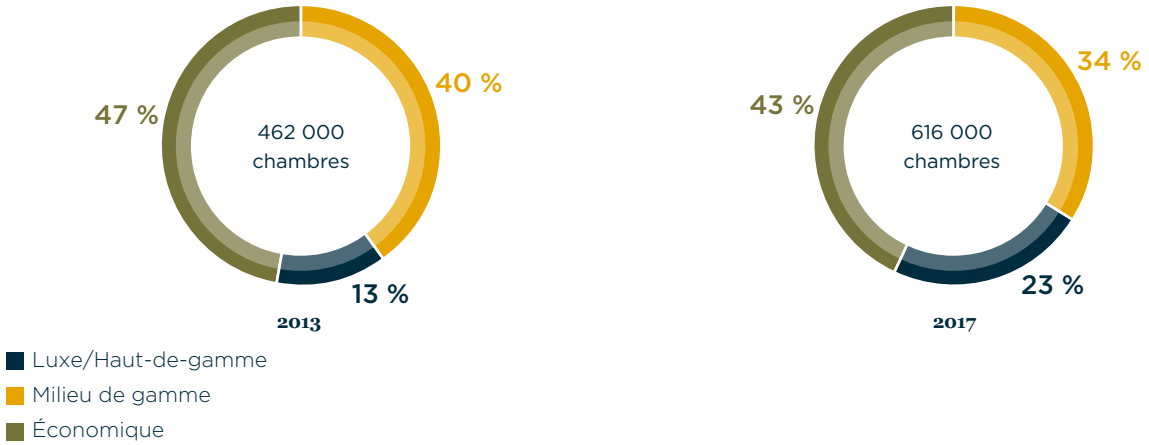
Que ce soit à travers les restructurations immobilières menées par HotelInvest depuis 2014, les opérations de croissance externe *via* les acquisitions d'FRHI, BHG, et de Mantra prochainement, ou les partenariats stratégiques conclus avec Huazhu, Banyan Tree, Rixos, Orient Express, 25H ou Mama Shelter, la gestion et la franchise d'hôtels ont été très largement privilégiées.

Ces opérations ont consolidé les implantations de AccorHotels dans les zones en forte expansion, dont le poids dans le parc s'est accru de plus de 7 points entre 2013 et 2017, accélérant de fait la croissance des redevances perçues par le Groupe.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique aux 31 décembre 2013 et 2017
(en pourcentage du nombre de chambres)

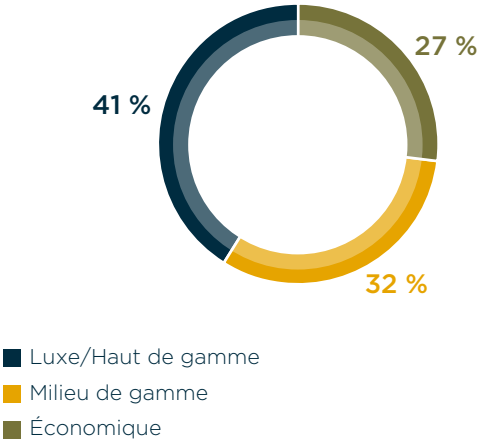


Répartition du parc hôtelier par segment aux 31 décembre 2013 et 2017
(en pourcentage du nombre de chambres)

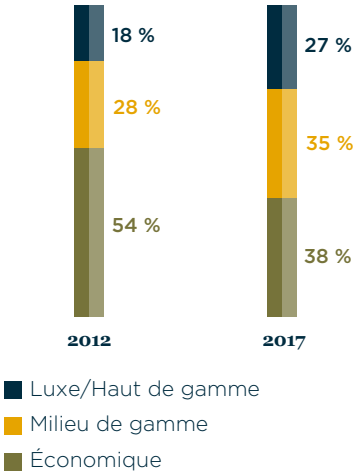


De 2013 à 2017, la part du segment Luxe/Haut de gamme dans le parc hôtelier du Groupe s'est accrue de 10 points, de 13 % à 23 %, notamment grâce à l'intégration de Fairmont, Raffles et Swissôtel. Les redevances perçues par AccorHotels à fin 2017 proviennent pour 41 % du segment Luxe/Haut de gamme, alors qu'elles ne représentaient que 22 % en 2013, soit une hausse significative de 19 points en quatre ans.

Répartition des redevances par segment au 31 décembre 2017



Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2017
(en pourcentage du nombre de chambres)



Au regard du pipeline à fin 2017, cette tendance devrait s'intensifier dans les années à venir avec une poursuite de la hausse du segment Luxe/Haut de gamme de 9 points à 27 %, une hausse du segment Milieu de gamme de 7 points à 35 %, et une baisse du segment Économique de 16 points, passant de 54 % à 38 % ; une dynamique qui pérennise les marges du Groupe à un niveau élevé.

L'éventail de 24 marques hôtelières proposées par le Groupe au 31 décembre 2017 couvre l'ensemble des segments. Leur fort développement international, notamment dans les marchés en expansion rapide, permet à AccorHotels de profiter pleinement d'un marché hôtelier mondial très dynamique.

1.3.10 Marché et concurrence

AccorHotels se positionne au sixième rang mondial des groupes hôteliers en nombre de chambres.

Classement mondial au 1er janvier 2018

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	Marriott International	1 235 512	6 431
2	Hilton Worldwide	848 014	5 236
3	IHG	798 075	5 348
4	Wyndham Hotel Group	728 195	8 422
5	Jin Jiang	680 111	6 794
6	**AccorHotels**	**616 181**	**4 283**
7	Choice Hotels International	525 573	6 627

Source : Hospitality ON – mars 2018.

Les concurrents de AccorHotels 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 1er janvier 2018 (périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	**AccorHotels**	**291 429**	**2 673**
2	IHG	96 712	616
3	Marriott International	90 360	446
4	Best Western	78 051	1 103
5	Jin Jiang/Louvre Hotels	71 104	1 008

Source : Hospitality ON – février 2018.

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

Classement européen des chaînes intégrées au 1er janvier 2018 (périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N°	Enseigne	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	**Ibis Mega Brand**	**141 113**	**1 474**
2	Best Western	78 772	1 106
3	Holiday Inn/Holiday Inn Express	69 590	487
4	Premier Inn	65 988	789
5	**Mercure**	**61 386**	**541**
6	NH Hoteles	45 414	304
7	**Novotel/Suite Novotel**	**43 982**	**266**
8	Travelodge	41 830	557
9	B&B Hotels	36 357	421
10	Hilton International	33 576	120

Source : Hospitality ON – février 2018.

1.4 CHIFFRES CLÉS

VOLUME D'AFFAIRES
17,9
milliards d'euros

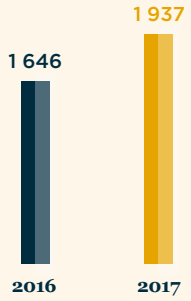
CHIFFRE D'AFFAIRES
1,9
milliard d'euros

RÉSULTAT NET
part du Groupe
441
millions d'euros

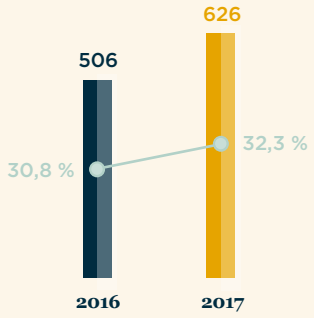
CAPITALISATION BOURSIÈRE
au 31 décembre 2017
12,5
milliards d'euros

GROUPE

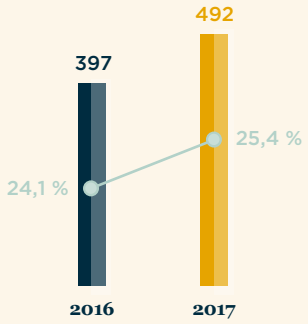
Chiffre d'affaires *(en M€)*



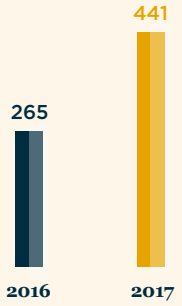
Excédent brut d'exploitation *(en M€)*
(Marge en % du CA)



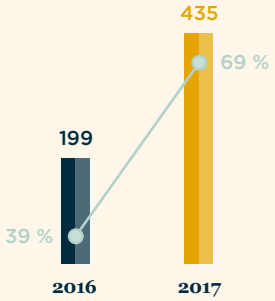
Résultat d'exploitation *(en M€)*
(Marge en % du CA)



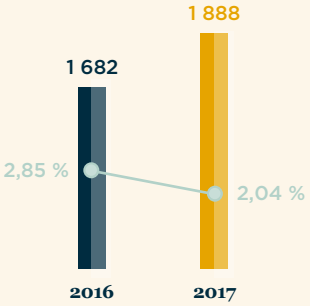
Résultat net part du Groupe *(en M€)*



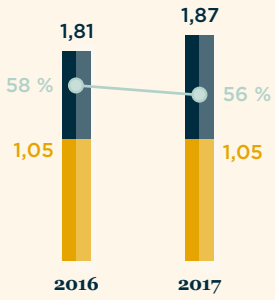
Cash-Flow récurrent *(en M€)*
(Cash conversion en % de l'EBE)



Endettement net *(en M€)*
Coût de la dette (en %)



Résultat courant après impôt par action *(en €)*
Dividende par action *(en €)*
Taux de distribution (en %)



4 283
HÔTELS

10 000
RÉSIDENCES PRIVÉES DE LUXE

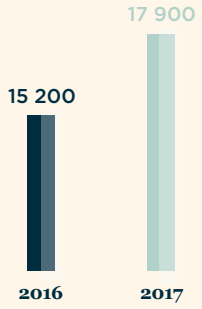
250 000
COLLABORATEURS SOUS MARQUE ACCORHOTELS

99
PAYS

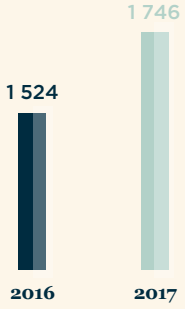
PAR ACTIVITÉ

HotelServices

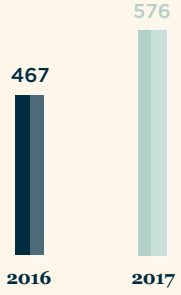
Volume d'affaires
(en M€)



Chiffre d'affaires
(en M€)

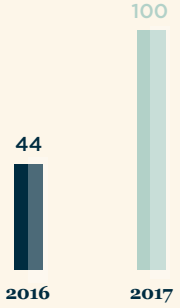


Résultat d'exploitation
(en M€)

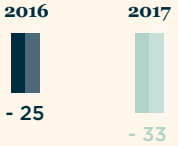


Nouvelles activités

Chiffre d'affaires
(en M€)

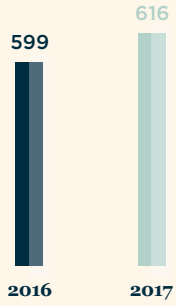


Résultat d'exploitation
(en M€)

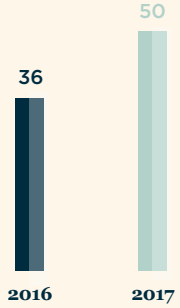


Actifs Hôteliers

Chiffre d'affaires
(en M€)



Résultat d'exploitation
(en M€)



1.5 STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Dans un monde qui évolue rapidement, le secteur hôtelier se réinvente fortement pour être au plus près des attentes des voyageurs, et répondre aux enjeux de couverture géographique, de segment, de développement de marques, de portefeuille immobilier, de fidélisation, de synergies et d'offres.

Aussi, après une année 2016 transformante pour AccorHotels, dont le business model s'est renforcé dans l'hôtellerie de luxe, et structuré dans l'univers du voyage et les services de conciergerie, 2017 marque un tournant pour le Groupe dont les actionnaires ont approuvé la séparation juridique d'HotelServices et d'HotelInvest (devenue AccorInvest), préalable à la cession d'une majorité d'AccorInvest prévue au 2e trimestre 2018, pour leur permettre de développer pleinement leur modèle de croissance respectif.

AccorHotels a également continué d'étoffer son portefeuille de marques avec de nouveaux concepts et de nouvelles adresses *via* les acquisitions de BHG au Brésil, et prochainement de Mantra en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Indonésie et à Hawaï. Le Groupe a aussi noué un partenariat stratégique avec la SNCF autour de la marque Orient-Express, symbole de l'art du voyage de luxe, empreint de culture, de splendeur et de raffinement, que les deux groupes se sont engagés à développer dans la durée.

AccorHotels a consolidé ses activités digitales en acquérant la société Availpro, qui, associée à Fastbooking acquise en 2015, a donné naissance au leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.

Le Groupe a par ailleurs diversifié ses activités dans la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe en acquérant VeryChic. Il a renforcé sa présence dans la réservation hôtelière dédiée à la clientèle d'affaires avec l'acquisition de Gekko en 2018, et s'est diversifié dans la location d'espaces de travail collaboratifs en nouant un partenariat avec Bouygues Immobilier *via* l'acquisition à 50 % de Nextdoor.

AccorHotels est aussi devenu le leader mondial de la vente privée de séjours de luxe et haut de gamme après les acquisitions à 100 % de Travel Keys, de Squarebreak et de onefinestay, toutes trois désormais rassemblées sous la marque onefinestay qui matérialise au sein du Groupe le pôle de location de résidences privées de luxe avec services de conciergerie.

Enfin, AccorHotels a saisi des opportunités de croissance complémentaires dans l'événementiel, la restauration et le divertissement en acquérant des participations au sein des Groupes Potel & Chabot et Noctis.

Profitant de solides croissances sur la quasi-totalité de ses marchés, le Groupe affiche des performances opérationnelles et financières robustes, soutenues à la fois par un développement très dynamique de 51 413 chambres en 2017, et par l'intégration des acquisitions et des prises de participation.

Fort de la consolidation de ses leaderships, de sa stratégie de diversification et de ses innovations digitales, le Groupe présente aujourd'hui des fondamentaux solides et un écosystème enrichi qui le positionne comme un leader de l'hospitalité, spécialiste du voyage et de la mobilité.

En 2018, pressentie comme une année de croissance encore très soutenue pour le secteur du tourisme, notamment au sein des régions clés du Groupe, la stratégie de AccorHotels reposera sur les axes prioritaires suivants :

- cession d'une majorité d'AccorInvest prévue au 2e trimestre 2018 ;
- augmentation du développement organique à 45 000 chambres par an ;
- intégration de nouvelles acquisitions relutives dans le domaine de l'hôtellerie ;
- établissement de nouveaux partenariats enrichissant l'écosystème du Groupe ;
- renforcement du *business model* du Groupe en combinant les activités acquises pour concevoir des offres de services novatrices, sources de valeur inédite ;
- montée en régime de nouvelles initiatives, notamment dans les services du quotidien.

AccorHotels entend ainsi rassembler un large portefeuille d'offres et d'expertises dans l'hôtellerie, notamment dans le luxe et dans des concepts nouveaux pour le Groupe comme le *Lifestyle* et le resort, et se renforcera dans les offres non hôtelières de voyage (location de résidences privées…) et les services du quotidien grâce à des acquisitions stratégiques et au déploiement d'AccorLocal.

L'expansion géographique du Groupe sera par ailleurs intensifiée. Sa croissance sera notamment accélérée dans les marchés très dynamiques, en Chine et dans les marchés émergents.

Conforté par le plan digital mis en œuvre ces dernières années, les capacités numériques et de fidélisation du Groupe seront encore renforcées, et de nouvelles solutions digitales verront le jour dans l'année.

Chacun de ces axes stratégiques constitue un levier structurant pour AccorHotels, à la fois pour ses performances actuelles et pour ses performances futures.

1.5.1 AccorHotels, conquérant dans un secteur concurrentiel

Dans le prolongement de 2016, AccorHotels poursuit son développement à un rythme très rapide en 2017, dans un contexte économique favorable.

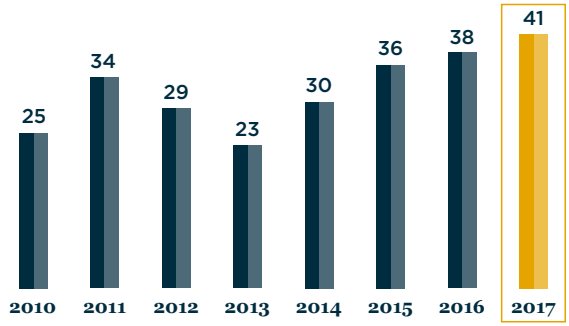
Un développement soutenu, répondant à une demande mondiale croissante

Le dynamisme du développement de AccorHotels et la pertinence de ses implantations constituent des leviers essentiels de sa croissance.

Un parc hôtelier en forte expansion

En 2017, le développement organique du Groupe a atteint un nouveau record. AccorHotels a ouvert 264 hôtels et 40 802 chambres à travers le monde. Cette croissance a vocation à s'intensifier dans les années à venir pour se stabiliser autour de 45 000 chambres par an, en rythme de croisière.

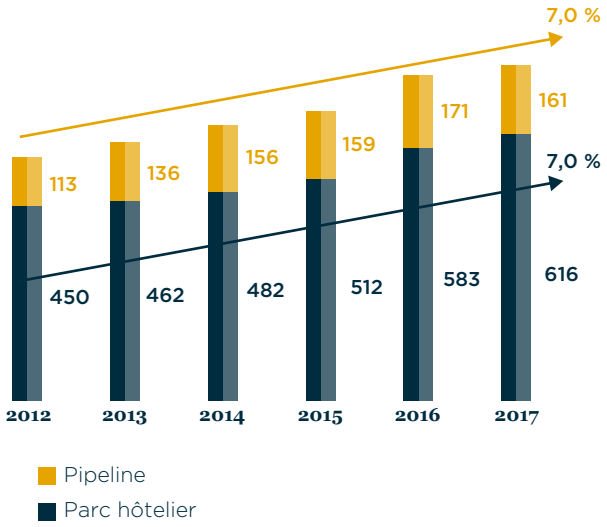
Croissance organique record
(brute en milliers de chambres)



Plus largement, son développement global, qui représente plus de deux ouvertures d'hôtels tous les trois jours, et 140 chambres par jour, a été effectué à 94 % par le biais de contrats de gestion et de franchise, en ligne avec sa stratégie de croissance.

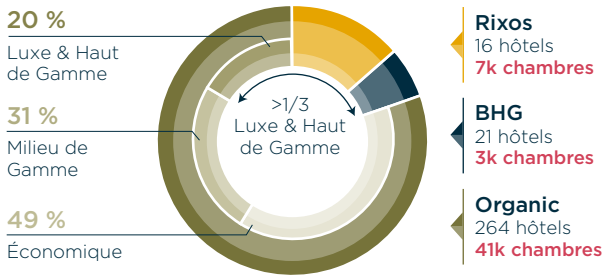
De 2012 à 2017, le parc hôtelier et le pipeline Groupe ont progressé en moyenne de 7,0 % chaque année, traduisant un taux de conversion de 111 % [1].

Croissance solide du parc hôtelier et du pipeline

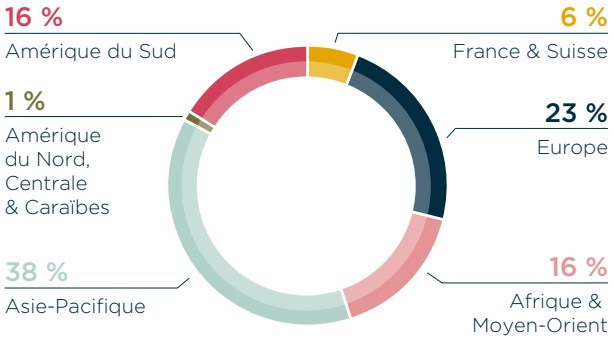


Le développement du Groupe a été opéré sur l'ensemble des segments, dans les mêmes proportions que dans les années précédentes, avec une moitié liée à la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel dans le monde entier, un tiers sur le segment milieu de gamme, et le reste sur le segment luxe dans lequel AccorHotels a acquis des parts de marchés stratégiques, notamment en Amérique du Nord, avec l'intégration des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel (FRS).

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2017



Répartition géographique des ouvertures au 31 décembre 2017 *(brute en milliers de chambres)*



71 % des ouvertures réalisées en 2017 l'ont été hors d'Europe, dont 38 % en Asie-Pacifique, 16 % dans la région Afrique & Moyen-Orient, 16 % en Amérique du Sud et 1 % en Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes.

En Asie-Pacifique, le développement du Groupe a été porté particulièrement par la Chine grâce au dynamisme de son partenaire stratégique Huazhu.

Un développement rapide en Chine, dynamisé par Huazhu

Grâce à son alliance stratégique avec Huazhu (finalisée en janvier 2016), le développement du Groupe en Chine est excellent. Opéré à travers les marques économiques et milieu de gamme, le développement de AccorHotels a connu, depuis l'instauration de cette alliance, une très forte accélération dans le pays avec 177 hôtels signés à fin 2017, et plus de 280 actuellement en négociation.

1 055 hôtels du Groupe sont d'ores et déjà disponibles sur les plateformes de distribution de Huazhu et 495 hôtels de Huazhu le sont sur la plateforme accorhotels.com. Les membres du programme de fidélité Huazhu peuvent profiter du programme de fidélité AccorHotels.

Par ailleurs, au regard du très fort développement de Huazhu en Chine, la prise de participation de 10,8 % dans la société en janvier 2016 pour un montant de 193 millions de dollars est évaluée au 31 décembre 2017 à 1,1 milliard de dollars, soit une valeur multipliée par 5,5 en deux ans, qui dépasse les attentes initiales du Groupe et contribue significativement à ses performances.

Le Groupe a également consolidé sa présence sur le marché brésilien.

(1) Le taux de conversion correspond au développement organique du Groupe entre 2012 et 2017, ramené au pipeline de 2012.

Renforcement du leadership de AccorHotels au Brésil

AccorHotels a annoncé le 2 mars 2017 avoir consolidé son leadership au Brésil avec l'acquisition d'un portefeuille de 26 nouveaux hôtels en gestion (environ 4 400 chambres) présents sur les principaux marchés hôteliers du pays, pour un montant de 60 millions d'euros.

Le Brésil offre des opportunités considérables. Très complémentaire du réseau de AccorHotels au Brésil, ce portefeuille, détenu ou géré par Brazil Hospitality Group (BHG), 3e plus grand groupe hôtelier brésilien, apporte au Groupe des hôtels emblématiques lui permettant d'accroître fortement la notoriété de ses marques sur l'ensemble des segments du marché brésilien.

Ces hôtels feront l'objet d'importants travaux de rénovation et de repositionnement, et passeront progressivement sous enseignes AccorHotels d'ici fin 2019, sous contrat de gestion de longue durée.

Le Groupe a par ailleurs renforcé sa présence en Asie-Pacifique.

Renforcement du leadership de AccorHotels en Asie-Pacifique

AccorHotels a annoncé en octobre 2017 la signature d'un accord en vue d'acquérir 100 % de Mantra Group Limited, sous réserve de l'approbation des autorités réglementaires australiennes et de ses actionnaires. Aux termes de cet accord, AccorHotels versera environ 900 millions d'euros en numéraire aux actionnaires de Mantra Group Limited.

Commercialisés sous les enseignes Peppers, Mantra et BreakFree, les établissements de Mantra Group Limited s'étendent du complexe hôtelier balnéaire de luxe à l'appart'hôtel situé en ville et dans les grandes destinations touristiques. Le savoir-faire de Mantra Group Limited dans la gestion d'appartements constitue une opportunité nouvelle de croissance pour AccorHotels, qui accède à de nouveaux lieux, à de nouvelles formes d'hébergements, à de nouvelles clientèles, et complète son offre hôtelière en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Indonésie et à Hawaï.

Le rapprochement des deux Groupes dotera le nouvel ensemble d'implantations, de savoir-faire et d'offres complémentaires, mais aussi d'une meilleure distribution et de systèmes d'exploitation enrichis qui en renforceront la croissance.

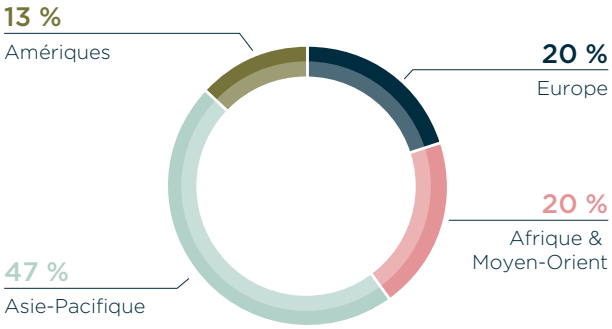
Un pipeline soutenu par les acquisitions et les partenariats stratégiques

Très dynamique, le développement de AccorHotels est un véritable atout à l'heure où chaque acteur doit consolider ses parts de marché à travers le monde, renforcer ses leaderships, tout en étant de plus en plus exigeant sur la rentabilité de sa croissance.

Depuis l'intégration des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel au portefeuille du Groupe en juillet 2016, AccorHotels a lancé le développement de 36 hôtels (représentant 26 % du pipeline total), et devrait générer 65 millions d'euros de synergies en 2018.

Plus généralement, le pipeline de développement de AccorHotels au 31 décembre 2017 compte 874 hôtels (161 000 chambres) et concerne essentiellement les marchés en forte croissance pour près de 81 %, dont la région Asie-Pacifique pour 47 %.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2017



Pipeline par segment au 31 décembre 2017

Représentant 26 % du parc hôtelier à fin 2017, le pipeline couvre l'ensemble des marques et des segments de AccorHotels. Ceux captés par le Groupe *via* des partenariats et des prises de participation conclus depuis deux ans en sécurisent les perspectives de croissance, et un rythme de développement soutenu pour les prochaines années.

Au 31 décembre 2017, le parc hôtelier du Groupe compte 4 283 hôtels et 616 181 chambres.

Une présence mondiale solide dans un contexte de croissance de l'offre hôtelière inférieure à la demande

L'hôtellerie est la deuxième industrie la plus dynamique au monde. 23 % des créations d'emplois à l'échelle mondiale seront impulsées par ce secteur durant les 10 prochaines années, secteur qui représentera par ailleurs 7 % des exportations mondiales [(1)].

L'Europe représente 50 % du tourisme international. 1,3 milliard de personnes voyagent dans le monde, 650 millions en Europe et 85 millions en France. Le nombre de nuitées réservées en hôtellerie dans le monde s'élevait à 7 milliards à fin 2010, à 8,5 milliards en 2017 et devrait avoisiner les 10,5 milliards à fin 2020 [(1)].

Entre 2010 et 2017, les dépenses de tourisme et de voyage ont progressé de 28 %, soit de 3,5 % annuellement, et ce rythme devrait doubler à 7 % par an de 2017 à 2020.

Cette tendance devrait largement profiter au Groupe et soutenir sa croissance dans les prochaines années. Comptant près de 320 000 chambres d'hôtels en Europe, AccorHotels dispose de l'implantation en Europe et en France la plus importante ; plus importante que ses trois principaux concurrents réunis. Il en est de même dans les zones émergentes où les croissances sont les plus fortes : en Amérique du Sud et en Asie-Pacifique (hors Chine) où le Groupe est également leader, dans la zone Afrique & Moyen-Orient, et en Chine avec son partenaire Huazhu.

(1) The World Travel & Tourism Council (WTTC).

Chacune de ces zones présente de fortes projections de croissance touristique alors même que les taux de pénétration des chaînes sont encore relativement faibles.

La croissance de nuitées devrait poursuivre sa progression jusqu'en 2020 à un rythme annuel de 3,8 % et de 4,7 % en Asie-Pacifique et dans la zone Afrique & Moyen-Orient, où la pénétration des chaînes représente 30 % et 34 % de l'offre. De même en Amérique Latine qui présente des perspectives de croissance annuelle de 3,1 % d'ici 2020, pénétrée par les chaînes hôtelières à seulement 23 %. En Chine également, où la pénétration des chaînes est beaucoup plus élevée (70 %), dans un marché qui reste très dynamique et devrait continuer de s'accroître de 4,9 % chaque année jusqu'en 2020.

Positionnement et perspectives de développement dans les marchés clés

	Europe	Asie-Pacifique (hors Chine)	Amérique du Sud	Afrique & Moyen Orient	Chine	Amérique du Nord
Rang de AccorHotels (en % du nombre de chambres)	1er	1er	1er	2e	3e(1)	Un leader dans le luxe
2017 - 2020 Croissance annuelle attendue du nombre de nuitées	3,0 %	3,8 %	3,1 %	4,7 %	4,4 %	2,9 %
Pénétration des chaines	29 %	30 %	23 %	34 %	70 %	73 %

(1) Avec Huazhu.

Globalement, les croissances affichées sont inversement proportionnelles à la maturité des marchés. Ainsi, l'Europe affiche une projection de croissance raisonnable de 3,0 %. En revanche, les dépenses de voyage attendues dans ces zones sont les plus importantes, aux alentours de 1 000 milliards de dollars estimés entre 2016 et 2020. À l'inverse, si les dépenses consacrées au voyage sont moindres dans les zones émergentes, que ce soit en Asie, en Amérique du Sud ou dans la zone Afrique & Moyen-Orient, elles font apparaître des taux de croissance touristique très élevés, compensant un panier moyen plus faible.

Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, le Groupe devrait dans ces conditions bénéficier fortement de la croissance des flux internationaux des prochaines années.

Le tourisme chinois à l'étranger s'intensifie chaque année alors même que les touristes chinois dépensent déjà deux fois plus que les touristes américains. Et c'est en Europe et en Asie-Pacifique que les arrivées de touristes progressent le plus : + 8 % en Europe et + 5 % en Asie-Pacifique, alors que la hausse sera de 2 % seulement en Amérique du Nord.

Mais bien que très importants, ces flux touristiques internationaux ne représentent que 30 % environ du marché mondial du tourisme. Plus de 70 % des dépenses de voyage et de tourisme concernent des déplacements domestiques, ce pourquoi le Groupe continue de renforcer ses positions dans les pays où il est déjà leader. Par ailleurs, les loisirs constituent une part très majoritaire des dépenses des voyageurs, plus de 75 % de leur budget y étant consacrés. La stratégie d'acquisition du Groupe dans l'univers des resorts prend dès lors tout son sens.

Parmi les facteurs expliquant le dynamisme des marchés émergents, les classes moyennes, ainsi que les nouvelles générations sont plus enclines et désireuses de voyager.

D'autant que le coût global des voyages a baissé, notamment grâce aux plateformes de location de résidences privées qui offrent des alternatives moins onéreuses à l'hôtellerie. En recherche d'authenticité et d'originalité, la demande des voyageurs à la faveur de ce type d'hébergements, comme des croisières ou d'autres expériences moins standardisées, s'est en effet sensiblement accentuée ces dix dernières années.

Dans ce contexte, bien qu'en croissance, la part de l'hôtellerie dans l'ensemble des modes d'hébergement est restée stable à 75 % de 2005 à 2015, malgré une augmentation concomitante de la demande de nuitées de 7,7 à 11,3 milliards (+ 46 %) sur la même période [1].

L'hôtellerie a ainsi continué de croître au rythme de la demande globale, mais cette demande s'est dans le même temps tournée vers d'autres modes d'hébergements qui ont su sécuriser leurs parts de marché aux alentours de 25 % depuis 2005.

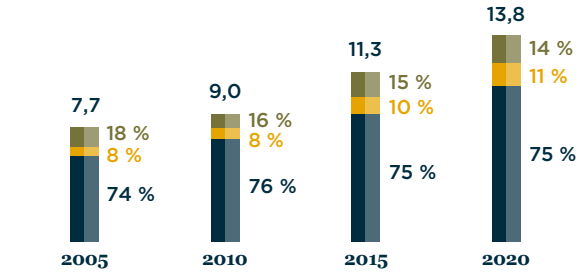
Entre 2005 et 2015, les plateformes de location de résidences privées (10 % des hébergements à fin 2015) ont gagné 2 points sur les autres modes d'hébergement (croisières, B&B représentant 15 % des hébergements à fin 2015).

Ces tendances devraient se poursuivre d'ici 2020, soutenues par une croissance de la demande de nuitées de 22 % entre 2015 et 2020 [1].

La part de l'hôtellerie devrait rester stable à 75 %, mais la part des plateformes de location de résidences devrait poursuivre sa croissance aux dépens des autres modes d'hébergement, expliquant le choix du Groupe d'acquérir onefinestay en 2016, de même que Squarebreak et Travel Keys en 2017.

(1) Organisation Mondiale du Tourisme, Euromonitor International, la Banque mondiale.

Demande par mode d'hébergement
(en milliards de nuitées)



- Hôtels
- Location de résidences privées
- Autres (croisières etc...)

La croissance du parc hôtelier mondial ne peut excéder par essence 2 à 2,5 % par an du fait de l'activité de construction qui demande du temps. Or, la demande globale d'hébergements est de l'ordre de 5 %. Structurellement supérieure à l'offre, cette dernière devrait donc le rester encore sur un temps relativement long, et assurer au secteur un potentiel de croissance important dans la durée.

Cette demande croissante amène un certain nombre d'acteurs hôteliers à renforcer leur poids dans l'offre mondiale, notamment depuis trois ans.

Concentration du secteur hôtelier mondial

Ces deux dernières années marquent une consolidation sans précédent du secteur hôtelier mondial, dont les acteurs ont été principalement chinois, américains et européens.

Cette concentration répond à plusieurs objectifs essentiels :

- se doter de nouveaux relais de croissance géographiques ;
- densifier les réseaux locaux d'hôtels dans les zones dynamiques ;
- enrichir les portefeuilles de marques, acquérir de nouveaux segments ;
- capitaliser sur des programmes de fidélité concentrant des clientèles fidèles ;
- tirer profit de synergies, d'économies d'échelle ;
- étoffer les offres de services ;
- enrichir le *business model*, l'image.

Les groupes hôteliers internationaux doivent non seulement couvrir les territoires les plus dynamiques, mais aussi, au sein de ces zones, densifier leur présence pour être à même de proposer les enseignes les plus adaptées aux profils et aux attentes de leurs clients.

Outre une couverture géographique étendue, les groupes hôteliers dotés des portefeuilles d'enseignes les plus étoffés couvrent les segments les plus variés et s'assurent une couverture qualitative leur permettant de diversifier leurs offres, et de garantir aux clients une expérience personnalisée. AccorHotels a ainsi fait le choix de se positionner comme un compagnon de voyage pour ses clients en travaillant à la fois le confort de ses hôtels et ses offres de services, soutenues par des innovations digitales facilitant leurs séjours.

La concentration permet également aux groupes de tirer parti du meilleur des programmes de fidélité, qui peuvent dès lors être associés, et de faire évoluer l'expérience des membres en leur faisant profiter de voyages et d'offres exclusives.

Enfin, la concentration permet aux acteurs de mettre en commun leurs meilleures pratiques, ainsi que leurs coûts généraux, et de réaliser des synergies opérationnelles et administratives conséquentes, grâce à des économies d'échelle.

Profitant de tels atouts, AccorHotels a été un acteur de la consolidation de son secteur avec l'acquisition en juillet 2016 du Groupe Fairmont Raffles Hotels International (FRHI) et de ses trois marques emblématiques Raffles, Fairmont et Swissôtel (FRS).

Depuis cette acquisition, qui a permis au Groupe de devenir un leader mondial de l'hôtellerie de luxe, 38 nouveaux contrats ont été signés par les équipes de AccorHotels à fin 2017, marquant non seulement le succès de l'intégration de FRHI au sein de AccorHotels, mais aussi l'amplification de son développement.

Parallèlement aux concentrations observées ces dernières années entre acteurs hôteliers, le digital a profondément transformé les dynamiques de concurrence au sein du secteur, et enrichi les offres de services hôteliers.

Les mutations digitales du secteur et ses nouveaux acteurs

Depuis plusieurs années, le digital porte fortement l'innovation au cœur du secteur du tourisme et du voyage. De nombreux acteurs, à l'activité digitale, ont pénétré ce marché et amené le Groupe à redéfinir en profondeur une stratégie digitale ambitieuse et novatrice, au service de ses clients, partenaires et collaborateurs.

La multiplication des intermédiaires digitaux

Agences de voyages en ligne, *metasearchs*, et plus récemment les acteurs du partage, ont largement investi le secteur hôtelier, comme beaucoup d'autres secteurs depuis quelques années.

Leur puissance réside dans le fait de pouvoir s'exempter des contraintes liées à la construction d'hôtels et de concentrer fortement leurs moyens et leurs expertises sur les étapes préalables à la décision finale de réservation des clients, à savoir : la consultation d'avis de consommateurs, la mise en évidence d'annonces d'hébergement générant les commissions les plus élevées pour elles, et la mise en relation des demandeurs et des hôtes.

Les agences de voyages en ligne

Le modèle économique des agences en ligne est de proposer un choix d'offres le plus large possible, de délivrer une excellente expérience aux utilisateurs de leur site, d'investir dans leur marque pour se développer, et renforcer leurs liens avec les hôteliers et les propriétaires de résidences.

Les technologies mises en place par ces disrupteurs leur ont permis très vite de surfer sur les nouvelles habitudes de consommation des clients, de collecter beaucoup d'informations personnelles les concernant, et de leur proposer des masses d'offres considérables.

Les *metasearchs* ou metamoteurs

Influençant le comportement des consommateurs, les *metasearchs* impactent également la réalité de la concurrence entre les hôteliers et les agences de voyages en ligne, ainsi que leurs marges, en promouvant directement auprès des prospects les offres d'hébergement des acteurs hôteliers et digitaux qui les rémunèrent le mieux.

Contrairement aux agences de voyages en ligne qui sont rémunérées par les hôteliers à la commission pour chaque réservation effectuée par leur intermédiaire, les *metasearchs* invitent les hôteliers à fixer librement le prix au clic qu'ils souhaitent payer pour chaque clic qu'un prospect opère sur leur annonce publicitaire, et déterminent le rang d'affichage du prix dans la page de résultats donnés par le moteur de recherche. Ainsi, les acteurs digitaux se positionnent-ils comme des canaux publicitaires que les hôteliers évaluent pour leur rendement en termes de retour sur dépenses publicitaires.

Par ailleurs, deux de ces *metasearchs* ont décidé récemment d'élargir leur activité à la réservation d'hôtels directement *via* leur site Internet. Forts de leur expertise digitale, commune avec les agences de voyages en ligne, un certain nombre de *metasearchs* ont été rachetés ces dernières années par des agences en ligne. D'autres, hybrides, sont également en train d'éclore, combinant un modèle *pay-per-click* basé sur le coût total de la réservation potentielle et un modèle à la performance prélevant un pourcentage sur les réservations effectuées.

Face à l'émergence rapide de ces acteurs digitaux et à leur part croissante dans le chiffre d'affaires des hôteliers, l'Autorité de la concurrence, en accord avec l'Union européenne, a souhaité répondre aux inquiétudes des hôteliers en établissant des principes de régulation de la concurrence plus équilibrés pour chaque type d'acteur, après considération de leurs spécificités respectives.

Une régulation de l'offre hôtelière plus équilibrée

Moyennant commissions, les plateformes sont très pourvoyeuses d'affaires et peuvent représenter entre 7 % et 20 % des ventes globales des hôteliers. Dès lors l'enjeu pour ces derniers est-il d'augmenter leurs ventes directes *via* les hôtels ou *via* leur site Internet.

Jusqu'en juillet 2015, les hôteliers étaient contraints par les agences en ligne, qui assuraient une partie de leur distribution, de ne pas pouvoir proposer de prix inférieurs à ceux pratiqués par elles, que ce soit auprès d'autres plateformes, ou même sur leurs propres sites. Aussi l'Autorité de la concurrence saisie en 2013 par les syndicats hôteliers, rejoint en février 2015 par AccorHotels, ainsi que la loi Macron promulguée le 6 août 2015, ont-elles rééquilibré les relations commerciales et partenariales entre les agences en ligne et les hôteliers sur la base de quelques principes simples :

- une plateforme digitale ne peut plus empêcher un hôtelier ayant recours à ses services, de proposer les mêmes offres à des tarifs inférieurs sur d'autres plateformes, ou directement sur place, par téléphone ou par mail ;
- les hôteliers sont libres de pratiquer les tarifs qu'ils souhaitent et peuvent afficher sur leurs sites Internet des tarifs plus attractifs que ceux affichés par les agences en ligne ;
- les hôteliers ont désormais la possibilité de réserver à leurs canaux de vente directe (hors ligne et en ligne) un nombre de nuitées supérieur à celui proposé par les agences en ligne.

Ces dispositions, de bon sens, sont d'une portée importante dans la mesure où elles ont permis aux hôteliers de retrouver les marges de manœuvres commerciales et tarifaires qu'ils avaient perdues, tout en bénéficiant, pour ceux qui le souhaitent, de l'efficacité des plateformes de réservation en ligne. Cela a impacté positivement la profitabilité des hôtels, particulièrement en France et en Allemagne, car les marges ont été réintégrées dans les activités hôtelières.

Tout l'enjeu réside en l'équilibre qui doit être trouvé entre les agences en ligne, qui apportent aux hôteliers un volume d'affaires qui n'aurait pas été capté par ces derniers autrement, et la liberté laissée aux hôteliers de disposer librement de leur activité, étant entendu que les activités technologiques des agences conduisent ces dernières à investir fortement dans la visibilité des hôtels présents dans leurs catalogues, mais que les hôteliers ont un cahier des charges, des structures de coûts et une profitabilité qui ne peuvent être mis en défaut, au risque de les faire disparaître.

L'enjeu central est également pour AccorHotels de capter des clients qui n'auraient pas choisi un hôtel du Groupe sans l'intermédiation de ces agences, en leur donnant envie, pour leurs prochaines réservations, de réserver leur hôtel directement auprès du Groupe, et non plus *via* les agences en ligne.

D'autres disrupteurs digitaux, plus directement concurrents de l'hôtellerie classique, ont également fait le choix de proposer à leurs clientèles la location d'hébergements privés.

Des alternatives à l'hôtellerie classique répondant à de nouvelles attentes

Cette nouvelle forme de concurrence, opérée par des plateformes de location de résidences privées, n'est plus exercée sur le terrain des hôtels, mais sur celui de logements mis à la disposition de ces plateformes par leur propriétaire. Certaines ne fournissent aucun service dans le cadre de la relation établie entre hôtes et demandeurs de logements, et d'autres enrichissent cette relation d'offres de services prodigués par les opérateurs de ces plateformes.

Répondant à de nouvelles aspirations des consommateurs, leurs offres se concentrent sur des résidences qui se veulent authentiques et uniques, procurant des expériences exclusives aux clients du fait de leur personnalisation.

Cette nouvelle tendance, se rapprochant d'une activité hôtelière sans être exercée dans un hôtel, est apparue pour le Groupe comme une opportunité de diversification, au même titre que la vente privée de séjours de luxe, la distribution hôtelière auprès de clientèles d'affaires, et de nouvelles offres de services dont le Groupe s'est enrichi grâce aux acquisitions opérées en 2016 et 2017.

Plus digitalisées, ces nouvelles activités placent néanmoins l'expérience au cœur de leur stratégie.

1.5.2 Élaboration d'un écosystème de services cohérents

Dans un environnement marqué par l'accélération des mutations technologiques, par une évolution rapide des usages des clients, par l'arrivée de nouveaux disrupteurs digitaux et la nécessité de dépoussiérer les codes de l'hôtellerie classique, le Groupe a consolidé de façon disciplinée un nouvel écosystème, dans une approche globale des enjeux numériques, et travaillé à l'exclusivité des expériences proposées à ses clients.

L'innovation digitale au service de l'expérience Client

L'hôtelier, au cœur de l'exclusivité recherchée par le client

Les hôteliers bénéficient d'avantages compétitifs indéniables pour faire la différence sur le terrain et poursuivre leur croissance dans un environnement très concurrentiel : créer la préférence des clients en leur offrant un large choix de produits, des marques fortes, des prix compétitifs, des outils numériques innovants, et naturellement des expériences mémorables pour les attirer et les retenir en stimulant ces relations grâce au programme de fidélité.

D'autant que les consommateurs disposent en amont de toute l'information nécessaire sur les hôtels et leurs prestations *via* les agences en ligne et *metasearchs* qui leur permettent très rapidement de connaître parfaitement les produits proposés, et les avis de consommateurs.

Dans ce contexte, l'humain est sans aucun doute l'élément différenciant majeur. L'hôtelier est au cœur de l'expérience vécue par le client dans son hôtel, quel qu'ait été le canal de distribution emprunté. Seule la satisfaction suscitée par l'expérience de son séjour dans l'hôtel est de nature à le fidéliser à l'hôtel, à la marque, à AccorHotels, et lui faire ultérieurement emprunter les canaux de distribution du Groupe grâce au programme de fidélité. La relation établie entre une agence ou un *metasearch* et un client ne peut se suffire à elle-même parce que, précisément, l'intermédiaire n'est nullement dépositaire, ni responsable, des prestations hôtelières qui sont fournies par l'hôtelier au client, au plus près de ses attentes.

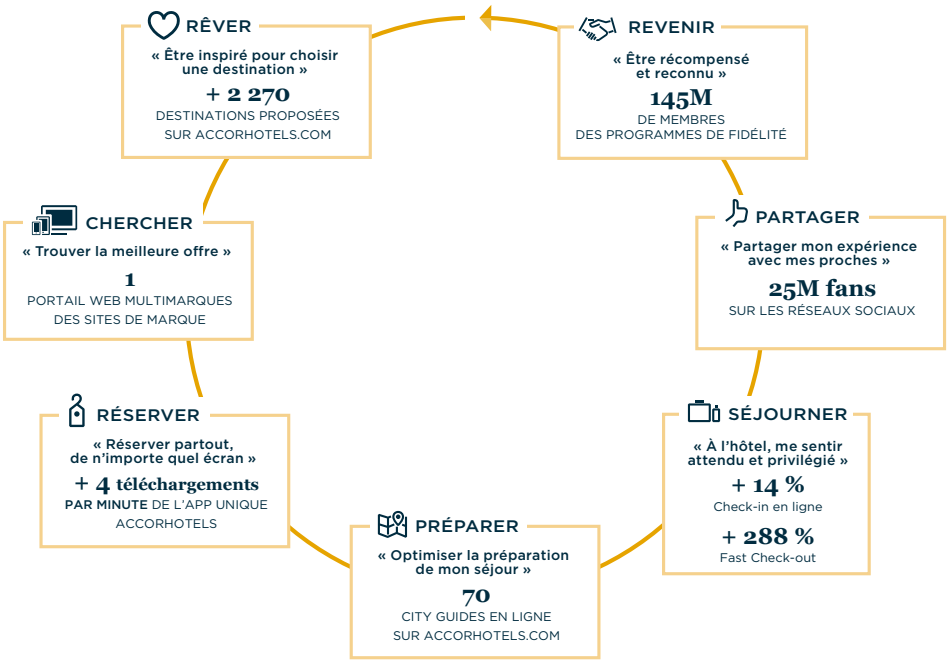
Contrairement à il y a encore dix ans, les voyageurs sont aujourd'hui à la recherche d'expériences personnalisées. Ils veulent être agréablement surpris par les prestations de leur hôtel, par son personnel, et par son cadre, exigeant de l'hôtelier un travail poussé sur le design, l'architecture, le mobilier ou la restauration de son établissement.

Les hôteliers sont les acteurs de la prestation recherchée par les clients, et la viralité des informations, amplifiée notamment par les comparateurs de prix, devenus partie intégrante de l'espace concurrentiel, doit être exploitée comme un levier de croissance. Aussi, afin d'intégrer ces nouvelles dynamiques à son modèle et de moderniser en profondeur à la fois, ses outils numériques et l'expérience digitale de ses clients, partenaires et collaborateurs, le Groupe a mis en œuvre, ces quatre dernières années, un plan digital d'envergure répondant à ces différents enjeux.

Un écosystème digital, de ventes et de fidélisation efficace, pour une prise en charge optimale des clients, créatrice de valeur pour les partenaires du Groupe

Le digital constitue un puissant accélérateur de personnalisation. C'est la raison pour laquelle AccorHotels a profondément modernisé ses services digitaux à toutes les étapes du parcours Clients, et lancé le déploiement d'une base de données, *Accor Customer Digital Card* (ACDC), regroupant l'ensemble des données clients dans une optique d'analyse prédictive de leurs préférences et de personnalisation maximale de leurs séjours. Déployé auprès de 1 500 hôtels à fin décembre 2017, ACDC permettra à l'ensemble des hôtels du Groupe, dès juin 2018, de mieux connaître leurs clients sur la base de leurs séjours antérieurs, de leurs habitudes de consommation, et d'avoir connaissance de leurs attentes spécifiques, en termes d'accueil, de service…

Tout part d'une envie de voyage. Aussi, pour accompagner les prospects dans le choix de l'offre qui correspond le mieux à leurs envies parmi les 24 marques hôtelières et les 4 283 hôtels que compte le Groupe à fin 2017, accorhotels.com référence 2 270 destinations différentes. Six nouvelles marques ont été intégrées à la plateforme en 2017. Traduit en 18 langues, accorhotels.com recense chaque mois en moyenne 12 millions de visites.



En parallèle, AccorHotels a décidé d'accompagner les usages en mobilité de ses clients avec une application mobile unique, regroupant ses 25 marques, et des services permettant de fluidifier leur prise en charge avant, pendant et après leurs séjours. Ainsi, l'application permet la réservation *one-click* qui simplifie significativement les modalités de réservation d'un séjour. Deuxième application mobile la plus utilisée dans l'industrie du voyage en France, l'application AccorHotels est téléchargée en moyenne quatre fois par minute. Enregistrant 2,9 millions de visites mensuelles, elle a généré en 2017 un chiffre d'affaires en progression de 66 % par rapport à 2016.

En aval, le système de réservations de AccorHotels (TARS) est extrêmement puissant. Enregistrant un volume d'affaires annuel de 7,7 milliards d'euros, il répond chaque seconde à 280 demandes de disponibilités, ajuste quotidiennement 9 millions de prix et enregistre 1,7 réservation par seconde. En 2017, le système a atteint les 400 millions de réservations depuis sa mise en place en 1996, et un nombre record de 210 000 réservations quotidiennes en octobre. Le ratio *Look-to-book*, traduisant le nombre de sollicitations de notre infrastructure informatique précédant chaque acte de réservation, a augmenté de 65 % en 2017 par rapport à 2016, et a été multiplié par 4,5 depuis 2014.

En soutien de ces outils essentiels pour leur effet de levier sur le volume de réservations, AccorHotels envoie à ses clients chaque année 1,2 milliard de mails de plus en plus personnalisés.

Partenaire d'environ 20 moteurs de recherche, son activité repose également sur la mobilisation de 47 bureaux de ventes, et sur l'engagement de 700 représentants commerciaux.

Pour permettre à ses clients une préparation maximale de leurs séjours, AccorHotels met également à disposition des voyageurs 70 guides des villes les plus visitées sur accorhotels.com.

Une fois arrivés dans leur hôtel, les clients ont la possibilité de procéder à leur enregistrement en ligne plutôt qu'à l'accueil. Ce choix est plébiscité de façon croissante en 2017 (+ 14 % par rapport à 2016), de même que le *fast check-out* (+ 288 %), ou la dématérialisation des solutions de paiement.

Enfin, une fois le séjour effectué, AccorHotels donne la possibilité à ses clients de mettre en commun leurs retours sur *Voice of the Guests*, plateforme centralisée accessible dans chaque hôtel du Groupe depuis fin 2015 et développée par TrustYou, leader international de la gestion d'e-réputation. TrustYou a pour mission d'analyser le retour des clients, de les partager avec les collaborateurs du Groupe, d'interagir avec les clients *via* des enquêtes de satisfaction, de leur répondre sur les médias sociaux ainsi que sur les sites d'avis clients. TrustYou compare aussi les performances des hôtels du Groupe avec celles de leurs concurrents. Ce dispositif est capital pour AccorHotels, lui permettant notamment d'apprécier sa qualité de services auprès des 25 millions de fans qui partagent régulièrement leurs expériences des hôtels du Groupe sur les réseaux sociaux.

Dans le prolongement des séjours effectués par ses clients, AccorHotels les gratifie de points de fidélité, et maintient un contact fréquent avec eux grâce à son programme de fidélité, Le Club AccorHotels.

C'est tout l'objet de la politique de fidélisation qui a été repensée par le Groupe ces dernières années, et qui porte déjà ses fruits.

Le Club AccorHotels : la fidélisation comme levier de croissance

21 000 nouveaux membres rejoignent chaque jour le Club AccorHotels.

Le Club AccorHotels joue un rôle clé dans la fidélisation des clientèles du Groupe. Sa vocation première, fondée sur la reconnaissance et la satisfaction du client, permet à AccorHotels d'augmenter constamment ses parts de marché grâce à la qualité de la relation personnalisée établie avec son client.

Un membre du Club AccorHotels consomme proportionnellement plus qu'un client non membre parce qu'il a la possibilité de valoriser des points de fidélité qui stimulent ses consommations. Un membre du Club AccorHotels est par ailleurs plus actif et génère davantage de revenus pour le Groupe.

À cet égard, les programmes de fidélisation du Groupe ont été largement refondus ces quatre dernières années, et ont enregistré une augmentation de 100 % du nombre de porteurs de cartes depuis 2014, identifiés à 41 millions de personnes à fin décembre 2017. 40 partenariats, notamment dans les secteurs automobile, ferroviaire, hôtelier ou gastronomique, ont été conclus en faveur des membres du Club.

En considérant l'ensemble des programmes de fidélité associés à AccorHotels, à la fois Le Club AccorHotels, mais aussi ceux de Raffles, Fairmont, Swissôtel, et celui de Huazhu, partenaire du Groupe en Chine, AccorHotels a démultiplié sa visibilité auprès de 145 millions de membres, dont 100 millions de membres chinois bénéficiant d'*earn*, de *burn* et d'autres avantages du Groupe.

Cette tendance est centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché de AccorHotels car elle influe directement sur la contribution du Club aux ventes globales du Groupe. Dans les faits, cette dernière n'a cessé de s'accroître depuis quatre ans, passant de 24 % à fin 2014, à 28 % à fin 2015, 30 % à fin 2016, pour se situer à 31 % à fin 2017, captive uniquement des programmes de fidélité du Groupe. Or, sécuriser une part croissante du chiffre d'affaires constitue un moyen défensif essentiel face à des concurrents de toutes natures ; une telle part de chiffre d'affaires n'étant pas exposée aux autres acteurs du marché.

Dans ce domaine, le programme *Only-on*, réservant des tarifs en ligne aux membres du Club, a permis de fidéliser de nouveaux clients, plus contributeurs, avec parallèlement une excellente qualité de données collectées.

Sécuriser sa clientèle est éminemment stratégique dans un secteur aussi concurrentiel que l'hôtellerie. Or les hôteliers indépendants qui n'appartiennent à aucun réseau n'ont souvent pas les moyens de capitaliser sur une base de clients fidèles suffisante qui garantisse leur rentabilité, et dépendent de facto de leur visibilité sur Internet pour en attirer de nouveaux. Onéreux, le recours aux agences de voyages en ligne grève trop fortement leurs marges pour être pérenne à long terme.

AccorHotels a donc décidé d'acquérir Fastbooking et Availpro en vue de leur proposer des services digitaux dédiés qui les aident notamment à exister sur Internet et à renforcer leur distribution.

Consolidation du pôle de services digitaux dédié à l'hôtellerie indépendante

Pour rappel, la société Fastbooking a été reprise par AccorHotels en juin 2015. Spécialisée dans les services aux hôtels indépendants, elle constitue le pilier de la *digital factory* du Groupe.

Fastbooking développe une large gamme de services digitaux permettant aux hôteliers d'améliorer leur e-réputation, et de renforcer tant leur visibilité en ligne que leur stratégie de distribution directe.

En avril 2017, AccorHotels a annoncé l'acquisition d'Availpro en vue d'élargir et renforcer les offres de services de Fastbooking, et de constituer le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.

Acquisition d'Availpro

Créée en 2001, leader en France, Availpro se positionne parmi les principaux fournisseurs européens de solutions digitales, avec plus de 6 500 établissements clients.

Dans un marché en pleine croissance et fortement concurrentiel, ce rapprochement permet aux hôteliers, de plus en plus demandeurs de solutions d'aide à la décision, d'accéder à un ensemble d'outils de pilotage et de services d'accompagnement leur permettant d'optimiser leur distribution en ligne et d'accroître leur chiffre d'affaires.

La solution de *channel management*, qui propose notamment un mode de gestion innovant, et les différents logiciels développés par Availpro, complètent les produits et services proposés aux hôteliers par Fastbooking.

De la consolidation de ces deux grands acteurs émane le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante, classé au 3e rang mondial de son secteur.

En combinant les talents des deux sociétés, dont les expertises sont reconnues dans plus de 50 pays dans le monde, AccorHotels est désormais en mesure de proposer à ses clients hôteliers une gamme de logiciels plus large, innovante et performante, leur permettant d'améliorer leur visibilité et d'augmenter leurs ventes sur le web. Les clients d'Availpro peuvent également bénéficier du savoir-faire des équipes de Fastbooking en matière de marketing digital.

Parallèlement au développement de son offre hôtelière *via* accorhotels.com, et de son offre de services digitaux aux hôteliers, AccorHotels a décidé de s'impliquer davantage dans l'économie collaborative, dite aussi « économie du partage ». Encore récente, cette tendance a pris un essor considérable en très peu de temps, et se dissémine rapidement dans le monde entier, dans toutes les industries. Elle répond à une aspiration forte des populations, tirant son attractivité tant de sa commodité que des prix pratiqués, de la rapidité des transactions et de leur facilité.

Consolidation du pôle de location de résidences privées de luxe incluant des services hôteliers

Se diversifier en capitalisant sur le savoir-faire hôtelier et la conciergerie sur-mesure.

En un peu plus d'un an, AccorHotels est devenu le leader mondial de la location de résidences privées de luxe, complétant ses activités hôtelières traditionnelles d'offres nouvelles, non hôtelières, présentant un potentiel de croissance important.

Enrichissant le cœur de métier historique du Groupe, ce nouveau segment s'adresse à des clientèles différentes, dont les aspirations sont tournées vers des produits authentiques et personnalisés. De ce fait, il était pertinent pour AccorHotels d'élargir sa gamme de produits afin d'atteindre cette nouvelle demande qui présente par ailleurs une réservation moyenne plus élevée que l'hôtellerie, environ cinq nuits pour quatre personnes, contre une réservation moyenne d'environ deux nuits pour deux personnes dans l'hôtellerie.

Aussi, après avoir acquis en 2016 la plateforme de location de résidences privées onefinestay, et être monté au capital de Squarebreak, AccorHotels a poursuivi ses prises de participation en 2017 et structuré un pôle de location de résidences privées de luxe incluant des services de conciergerie.

Acquisition de Travel Keys

AccorHotels a acquis Travel Keys en février 2017, un leader mondial de la location de résidences privées de luxe doté d'une collection de plus de 5 000 villas d'exception, bénéficiant de services hôteliers très haut de gamme.

Grâce à cette opération, le Groupe a enrichi sa promesse d'expériences exceptionnelles auprès de ses clients, au sein des plus belles demeures, dans les plus beaux endroits du monde, aux Caraïbes, au Mexique, à Hawaï, aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Afrique.

Acquisition de Squarebreak

AccorHotels a également conclu un accord avec les fondateurs de Squarebreak en juillet 2017 pour acquérir la totalité de la société. Pour rappel, AccorHotels détenait depuis février 2016 une participation de 49 % dans cette entreprise française, leader de la location de villas.

Par la combinaison de onefinestay, Travel Keys et de Squarebreak, AccorHotels propose une offre unique de près de 10 000 adresses sur le segment des résidences privées de luxe, avec une offre minutieusement sélectionnée, aussi bien sur des destinations de vacances que sur des destinations urbaines.

Afin de consolider ces trois réseaux positionnés sur le même segment, le Groupe a concomitamment structuré un pôle dédié à la location de demeures d'exception au sein duquel ces trois marques sont dorénavant regroupées sous l'enseigne onefinestay.

Regroupement de Squarebreak, Travel Keys et onefinestay sous la marque onefinestay, leader mondial de la location de résidences privées de luxe

L'intégration de ces trois plateformes innovantes permet aux clients de onefinestay d'accéder à près de 10 000 des plus belles résidences, villas et appartements au monde, incluant des services d'hôtellerie et de conciergerie professionnels.

Sous la supervision de dirigeants issus des trois marques, onefinestay couvre les destinations les plus prisées dans le monde, des métropoles comme Paris, New York, Los Angeles, Rome ou San Francisco, aux îles exotiques de Saint Barthélémy, de Bali, en passant par les escapades méditerranéennes en France, en Italie et en Grèce.

Cette nouvelle étape dans la consolidation du leadership de onefinestay permet au nouvel ensemble de disposer d'une plateforme solide, d'une offre aussi vaste que complémentaire, d'une distribution efficace, et confère au réseau un très fort potentiel de croissance à l'international.

Parallèlement, le Groupe a élargi ses activités de distribution en acquérant les sociétés Gekko, spécialiste de solutions de distribution hôtelière à destination de la clientèle d'affaires, et VeryChic, plateforme digitale de ventes privées d'hôtels, appartements, croisières, séjours et packages de luxe.

Diversification des canaux de distribution et des clientèles du Groupe

Acquisition de Gekko

L'acquisition de Gekko en janvier 2018 s'inscrit dans la stratégie de AccorHotels visant à renforcer son leadership sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services dédiés aux voyageurs d'affaires. La forte implantation internationale de AccorHotels, associée au leadership technologique de Gekko, permettent de créer un leader mondial de la distribution hôtelière BtoB.

Le tourisme d'affaires représente un segment clé pour le Groupe. Or, Gekko permet de répondre aux besoins spécifiques de cette clientèle sur l'ensemble de la chaîne de valeur, à travers ses filiales HCorpo (grands comptes), Teldar Travel (agences de voyage loisirs), Teldar Travel Biz (agences de voyages pour PME), *Miles Attack* (programme de fidélisation) et Infinite Hotel (grossiste dédié à l'hôtellerie française indépendante).

Grâce à Gekko, le Groupe acquiert un réseau de 300 grandes entreprises et de 14 000 agences de voyages clientes, et étend sa sphère d'influence en matière de distribution *via* une interface connectée auprès de 600 000 hôtels dans le monde, présents sur l'ensemble des segments. Le Groupe intègre aussi des outils de gestion innovants clés en main pour ces clientèles, leur permettant de gérer leurs paiements en ligne, et de suivre l'ensemble de leurs coûts et de les optimiser.

Le Groupe a également acquis la société VeryChic, un leader européen dans la vente privée de séjours de luxe et haut de gamme.

Acquisition de VeryChic

Créée en 2011, VeryChic compte 7 millions de membres dans le monde et optimise la distribution de plus de 4 000 hôtels partenaires de luxe et haut de gamme grâce à ses ventes privées. VeryChic sélectionne soigneusement les hôtels proposés dans une quarantaine de pays à travers le monde afin de garantir une expérience unique à chacun de ses membres.

Doté d'un business model robuste, VeryChic offre, *via* son site et son application mobile, plus de 4 000 ventes privées exclusives, à prix attractifs, tout au long de l'année, à plus de 5 millions de membres. Grâce à la qualité et à la compétitivité de ses offres, 50 % de ses clients sont récurrents.

Générant des volumes de réservations conséquents, dont près de la moitié sur mobile, VeryChic renforcera l'expertise de AccorHotels dans la conception d'offres de ventes privées exceptionnelles, et AccorHotels favorisera l'accélération du développement international de VeryChic pour en faire le leader mondial de son secteur.

Le Groupe a par ailleurs procédé à une prise de participation de 50 % dans la société Nextdoor, spécialisée dans la location d'espaces de travail collaboratifs, en partenariat avec Bouygues Immobilier.

Diversification dans l'immobilier d'entreprise

Acquisition de 50 % de Nextdoor, en partenariat avec Bouygues Immobilier

Le marché des espaces de travail collaboratifs est en pleine expansion. Dans cinq ans, les espaces flexibles représenteront 10 à 20 % des espaces de bureaux en France, contre 2 % aujourd'hui.

Aussi, afin de profiter pleinement de cette croissance, AccorHotels et Bouygues Immobilier se sont alliés en juillet 2017 pour créer Nextdoor, leader européen de « l'*Hospitality Business* ». À travers cette alliance, AccorHotels investit un segment répondant aux nouvelles exigences des entreprises qui recherchent plus de flexibilité et de digitalisation, une meilleure qualité de vie au travail, une solution au nomadisme professionnel, et la recherche de collaborations nouvelles.

À fin 2017, Nextdoor compte plus de 4 000 clients et exploite déjà huit sites en France. Intégrant une offre immobilière innovante, ces nouveaux lieux de travail offrent un choix élargi de services et de solutions visant à faciliter le travail en réseau, ainsi qu'une disponibilité 7j/7, 24h/24.

Nextdoor a pour enjeux majeurs à court terme de sécuriser les meilleurs emplacements et de disposer rapidement d'une taille critique européenne avec un objectif de création, d'ici 2022, de 80 espaces de travail en Europe, à un rythme annuel de développement de 10 à 15 ouvertures dès 2018.

Par ailleurs, le Groupe a effectué des prises de participation ciblées dans les services de restauration, de divertissement et événementiels au sein des Groupes Noctis et Potel & Chabot.

Diversification dans les services de restauration, de divertissement et événementiels

Acquisition de 31 % du Groupe Noctis

AccorHotels a acquis 31 % du Groupe Noctis, acteur incontournable de l'événementiel, de la restauration et du divertissement, s'appuyant sur une collection de lieux d'exception en France et à l'étranger.

En investissant dans cet acteur majeur du divertissement parisien, le Groupe renforce son leadership à l'égard d'une clientèle internationale et locale en recherche de lieux inédits et exclusifs, et enrichit l'expérience de ses clients quel que soit leur parcours.

Noctis compte 800 collaborateurs et organise plus de 3 000 événements chaque année. Disposant de l'un des portefeuilles d'actifs les plus prestigieux et emblématiques sur Paris (Monsieur Bleu, Loulou, les Pavillons des Étangs, le YOYO, le Château de Longchamp, Raspoutine, Castel…), le Groupe prévoit l'ouverture prochaine d'une dizaine d'autres établissements qui renforceront encore l'ancrage de AccorHotels sur le marché de l'hospitalité et de l'animation.

AccorHotels fera dans le même temps profiter Noctis de ses expertises en matière d'expérience client, de fidélisation et de services personnalisés très haut de gamme pour répondre notamment aux besoins de la clientèle d'affaires.

Par ailleurs, AccorHotels a acquis 40 % de Potel & Chabot, leader français des réceptions de prestige.

Acquisition de 40 % du Groupe Potel & Chabot

Par cette alliance, AccorHotels s'associe à une marque iconique bénéficiant d'une position inégalée en France, et d'un potentiel de croissance important à l'international.

Disposant d'un savoir-faire incomparable dans l'organisation de réceptions de prestige sur mesure, Potel & Chabot est devenu l'acteur de référence sur les segments luxe et premium, organisant ses événements dans 600 lieux internationaux.

L'offre de Potel & Chabot se déploie sur trois activités, principalement BtoB, très complémentaires de celles de AccorHotels : les réceptions pour les grandes entreprises ou la clientèle privée, la gestion exclusive de lieux de réception uniques au cœur de Paris (Pavillon Vendôme, Pavillon Seine, Pavillon Kléber, Pavillon Gabriel, Hôtel d'Évreux, Pavillon Cambon Capucines et Pavillon Dauphin), et les grands événements sportifs, industriels et culturels (comme les internationaux de France de Roland Garros, la Biennale des Antiquaires, les 24H du Mans et le Saut Hermès).

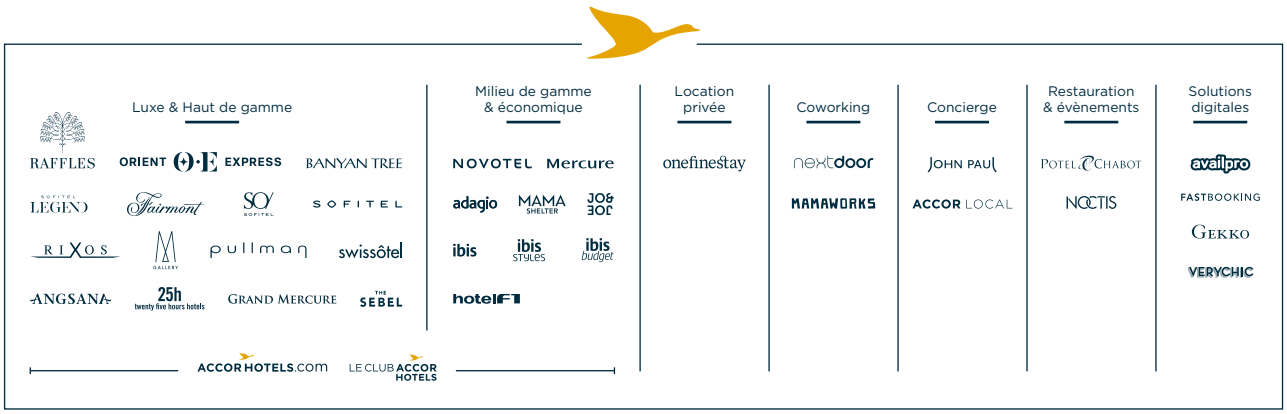
AccorHotels s'appuiera sur Potel & Chabot pour développer des offres de restauration innovantes et raffinées, à la fois pour ses clientèles hôtelières, clientèles hébergées dans les résidences privées, et les clientèles locales faisant appel aux services de conciergerie personnalisés.

À travers ces diverses prises de participation, AccorHotels suit non seulement l'évolution de son industrie, mais se réinvente en s'appuyant sur de nouveaux leviers de croissance et de création de valeur.

Multiples sont les opportunités d'entraînement et les synergies opérables entre AccorHotels et ses partenaires, comme entre ses partenaires eux-mêmes ; chacun concourant à l'existence d'un écosystème riche de services d'hospitalité complémentaires, offrant de nouvelles perspectives de croissance.

Parallèlement, AccorHotels a continué d'étoffer son portefeuille de marques en 2017, lequel compte 25 marques tous segments confondus.

1.5.3 Élargissement du portefeuille de marques de AccorHotels



Renforcement du portefeuille de marques dans le luxe

Pour rappel, AccorHotels a acquis en juillet 2016 les marques emblématiques Raffles, Fairmont et Swissôtel (FRS) qui lui ont permis de se renforcer fortement sur le marché du luxe. Par ailleurs, le Groupe a conclu des partenariats stratégiques avec Banyan Tree et Rixos Hotels lui permettant de compléter cette ouverture sur le marché des resorts de luxe à l'international.

Partenariat stratégique avec Banyan Tree

Le resort de luxe est l'un des marchés les plus dynamiques de l'industrie hôtelière. Aussi, afin de profiter de la croissance de ce marché et renforcer leur leadership sur ce segment, AccorHotels et Banyan Tree ont conclu une alliance favorisant le développement et la gestion de nouveaux hôtels par AccorHotels, sous les marques Banyan Tree, Angsana, Cassia et Dhawa.

Disposant de positions clés en Asie, Banyan Tree opère 43 hôtels et établissements, 64 spas, 77 galeries marchandes et trois parcours de golf dans 28 pays. Banyan Tree complète ainsi la large palette de marques et de promesses d'expériences associées à AccorHotels. Capitalisant sur la présence internationale et le savoir-faire du Groupe en matière de distribution et de fidélisation, les marques de Banyan Tree sont distribuées sur la plateforme de réservations et de ventes de AccorHotels, et bénéficient du programme de fidélité Le Club AccorHotels.

AccorHotels s'est également renforcé dans ce segment en concluant un partenariat avec Rixos Hotels en février 2017.

Partenariat stratégique avec Rixos Hotels

Rixos Hotels est l'un des opérateurs de resorts à la plus forte croissance dans la zone Europe Moyen-Orient Afrique, avec une forte présence en Turquie, aux Émirats Arabes Unis, en Égypte, en Russie et en Europe. Grâce à ce partenariat, AccorHotels complète son offre de destinations de loisirs attractives et devient l'un des principaux opérateurs de resorts dans un marché en pleine expansion.

AccorHotels et Rixos Hotels développeront et géreront conjointement les resorts et les hôtels de la marque Rixos dans le monde entier. AccorHotels a déjà intégré à son réseau 15 hôtels emblématiques implantés sur le marché des resorts haut de gamme, et en intégrera huit autres dont trois à Dubaï, Abu Dhabi et aux Maldives d'ici la fin de l'année 2018.

Associant hospitalité turque traditionnelle, une expérience thermale unique dans des lieux idylliques et une atmosphère haut de gamme, les établissements de Rixos Hotels sont connus pour la qualité exceptionnelle de leurs infrastructures, de leurs offres de restauration et de loisirs. Ce partenariat permet donc à AccorHotels d'enrichir encore la gamme de ses offres en exploitant des hôtels situés au sein de grands complexes de loisirs.

Bénéfiques en termes de notoriété, et rééquilibrant le portefeuille de marques du Groupe vers le luxe, ces alliances permettent à AccorHotels d'intensifier sa présence sur des marchés jusqu'alors inexplorés, et ouvrent de nouvelles perspectives de développement.

AccorHotels a par ailleurs signé en octobre 2017 un partenariat stratégique avec la SNCF en vue de développer une nouvelle collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient Express à l'échelle internationale.

Acquisition de 50 % d'Orient Express, en partenariat avec la SNCF

La marque Orient Express est un symbole intemporel de l'art du voyage de luxe, empreint de culture, de splendeur et de raffinement. Avec Orient Express, AccorHotels élargit son offre d'hôtellerie de luxe en défrichant un nouveau champ d'expression de son savoir-faire dans l'art du voyage, et permet à ses clients de bénéficier d'une offre prestigieuse de services et d'expériences exceptionnelles.

Quintessence de l'art du voyage, symbolisée par le train mythique qui a marqué les mémoires, la future collection d'hôtels de prestige proposera une expérience unique, chargée d'histoire, mêlant luxe, exotisme et raffinement de l'Orient et de l'Occident dans des lieux emblématiques.

Exploitées par Orient Express, les sept voitures historiques apporteront également un cadre exceptionnel pour l'organisation de voyage, d'événements et de manifestations privées, en lien avec les autres activités de AccorHotels, comme Potel & Chabot, Noctis ou John Paul.

Toutes ces acquisitions et prises de participation opérées par AccorHotels en 2017, qu'elles concernent l'étoffement de son portefeuille de marques ou la diversification de ses activités, lui permettent de se constituer un écosystème cohérent d'offres et de services qui lui confèrent de nouveaux leviers de croissance, comme dans les services de proximité.

Diversification dans les services de proximité avec AccorLocal

Fort de l'expertise de John Paul, AccorHotels élargit son modèle économique en devenant pour ses différentes clientèles un spécialiste multiservices du voyage et de la mobilité.

Les 80 millions de clients annuels de AccorHotels se rendent en moyenne trois fois par an dans l'un de ses hôtels. Dès lors, l'enjeu pour le Groupe est-il d'être présent à toutes les étapes du parcours client de façon à démultiplier les points de contacts et les opportunités d'interagir avec eux, que ce soit à travers les plateformes de location de résidences privées, les chaînes hôtelières, ou les divers services que le Groupe propose à travers son écosystème en gastronomie, conciergerie, divertissement, dans les espaces de travail…

C'est dans cette optique que, marquant une nouvelle étape dans la diversification de ses activités, AccorHotels a lancé AccorLocal en France.

Capitaliser sur le savoir-faire et les actifs hôteliers du Groupe pour proposer de nouveaux services et atteindre de nouvelles clientèles

Depuis 50 ans, les hôtels de AccorHotels accueillent des voyageurs toute l'année et leur proposent les meilleures expériences. Des millions de clients à travers le monde font confiance à son expertise hôtelière. Lorsqu'ils poussent la porte de l'un de ses hôtels, ils ont la certitude d'y trouver à toute heure, un service sur-mesure proposé par plus de 250 000 passionnés au savoir-faire unique dans le domaine de l'accueil et du service.

Implantés dans 99 pays, les hôtels du Groupe se sont jusqu'à présent consacrés à leurs clients en voyage sans imaginer que leur situation géographique pouvait leur conférer un rôle plus large, notamment à l'égard des riverains. Or, les riverains des hôtels du Groupe représentent à l'échelle mondiale environ six fois la population qui voyage, et constitue en tant que tel un levier de croissance considérable.

AccorLocal, et sa palette de services, apparaissent dans ce contexte comme des opportunités intéressantes, pour chaque hôtel du Groupe, de tisser des liens avec les habitants de leur quartier en vue de les sensibiliser à l'écosystème AccorHotels et les fidéliser à long terme. AccorLocal est aussi l'opportunité de rentabiliser davantage les espaces et le temps d'ouverture des hôtels en en augmentant l'activité, notamment pendant les heures creuses.

Des services qui facilitent et enrichissent la vie quotidienne des riverains

Véritables lieux de vie au cœur de la cité, les hôtels voient leurs activités s'élargir à d'autres solutions d'hospitalité.

AccorLocal permet concrètement aux riverains d'accéder en permanence aux services de leurs artisans, commerces de proximité ou autres prestataires au sein des hôtels AccorHotels de leur quartier, et d'accéder à un ensemble de services hôteliers proposés par ces hôtels.

À travers AccorLocal, les hôtels sont dorénavant en mesure de définir l'offre de services qu'ils souhaitent proposer en fonction des besoins locaux identifiés (y compris à travers des partenariats) et de leurs propres relations avec les artisans et les commerçants du quartier.

AccorLocal se déploie actuellement dans les principales villes et capitales du monde, proposant déjà à près de 3 000 utilisateurs actifs, *via* une application d'e-conciergerie dédiée, d'accéder à des centaines de services dans plus de 250 hôtels en France. L'application présente le service alentour sélectionné par le client, pour l'heure souhaitée, et avertit l'hôtel sélectionné et le commerçant de la prestation à préparer. Le Groupe allie ainsi l'expérience locale, le savoir-faire hôtelier et la fluidité du digital, pour proposer aux riverains, aux hôtels et aux commerces de proximité une nouvelle manière d'interagir avec leur quartier.

Dans le prolongement des initiatives prises sur le segment Lifestyle, ces hôtels constitueront rapidement des lieux d'interactions sociales, de vie, d'échanges et de travail, participant pleinement à la vie locale de leur quartier dans l'esprit des *Open House* de Jo&Joe.

En mettant cette richesse au service de la vie des quartiers, AccorHotels invente un modèle inédit, créateur de lien social et de valeur, à la fois pour les petits commerces, les communautés avoisinantes et pour les hôteliers.

1.5.4 Le modèle de AccorHotels demain

2017, année du 50e anniversaire de AccorHotels, marque un tournant dans son histoire. AccorHotels a décidé d'opérer une mutation majeure de son modèle économique en créant les conditions de nouvelles potentialités de développement pour lui-même et pour AccorInvest.

AccorInvest, un partenaire central bientôt distinct de AccorHotels

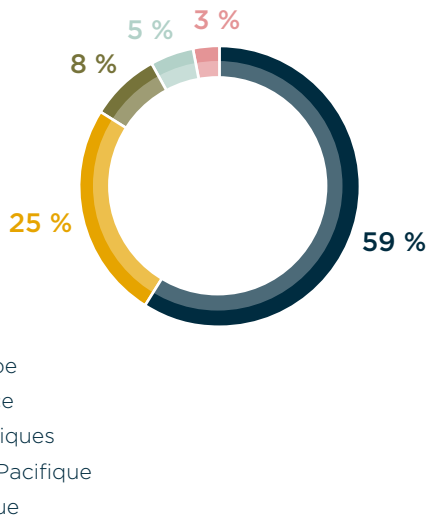
Propriétaire investisseur historique, AccorHotels se recentre sur un modèle *asset light* à l'instar de ses concurrents qui ont opéré une telle séparation de métiers dans les années 90.

AccorInvest hérite des solides fondamentaux d'HotelInvest

Le pôle HotelInvest s'est fortement transformé depuis novembre 2013, et a vivement contribué à l'amélioration de la performance et de la création de valeur du Groupe.

Désormais restructuré, et constitué d'hôtels attractifs générateurs de cash-flow solides, le portefeuille d'HotelInvest, devenu AccorInvest, produit aujourd'hui des performances comparables à celles des grandes foncières mondiales. Le potentiel de croissance de ce portefeuille reste immense dans une industrie hôtelière européenne encore loin d'être mature.

Répartition du parc hôtelier d'AccorInvest par zone géographique du 31 décembre 2017



84 % des hôtels détenus par AccorInvest sont implantés en Europe, marché réputé pour sa stabilité immobilière et des rendements aisément prédictibles.

80 % des emplacements disposent de valorisations peu fluctuantes, en centre-ville ou dans des lieux fortement demandés.

Regroupant à 90 % des hôtels économiques et milieu de gamme opérant sous les marques ibis, Novotel et Mercure, l'activité du portefeuille est soumise à une faible cyclicité.

Enfin, constitué à 60 % d'hôtels détenus en pleine propriété, le parc d'AccorInvest est flexible en termes de gestion, et adaptable aux besoins futurs de restructuration du Groupe.

Par agrégation de l'ensemble des portefeuilles détenus par AccorInvest, la valeur d'actifs brute, correspondant à la juste valeur de l'immobilier pour les hôtels exploités en pleine propriété et à la juste valeur du fonds de commerce pour tous les hôtels, quel que soit leur mode d'exploitation, constitue une estimation fiable de la valeur du Groupe.

Pour rappel, c'est la rotation des actifs qui permet à AccorInvest d'améliorer la valeur de son portefeuille et de son résultat d'exploitation, notamment par la réduction du nombre de contrats de location.

Entre la fin 2013 et la fin 2016, la valeur d'actifs brute d'AccorInvest s'est accrue de 4,5 à 7,6 milliards d'euros, soit de 69 %, résultant des restructurations de portefeuilles pour 1,1 milliard d'euros (environ 2 milliards d'euros d'acquisitions et 800 millions d'euros de cessions) et du développement par achat et construction d'hôtels pour 0,7 milliard d'euros, représentant un montant total d'investissement net de 1,8 milliard d'euros. La performance des actifs s'est fortement améliorée grâce à plus de 600 opérations immobilières. Les foyers de perte ont été supprimés en cédant des hôtels non rentables, en renégociant des loyers élevés et en rachetant des portefeuilles d'hôtels en location. La gestion dynamique de ces actifs et les restructurations ont amélioré la valeur du parc d'AccorInvest de 1,5 milliard d'euros. La rentabilité s'est également fortement redressée avec une marge opérationnelle qui atteignait 8,3 % à fin 2016, contre 4,0 % en 2013.

Entre les restructurations et la création de valeur générée par les résultats des hôtels pour 1,2 milliard d'euros, le Groupe a créé globalement 2,7 milliards de valeur de la fin 2013 à la fin 2016, sur une base d'actifs qui a dans le même temps diminué de 1 500 à moins de 1 200 hôtels.

AccorInvest présente des perspectives de croissance attractives

Si ce redressement, en seulement trois ans, est significatif, le potentiel de croissance de cette activité à cinq ans demeure intact et permet d'escompter l'atteinte d'un excédent brut d'exploitation de 900 millions d'euros (contre 600 millions d'euros à fin 2016), et une marge sur excédent brut d'exploitation de 25 % (contre 15 % à fin 2017). Le portefeuille d'actifs devrait également prospérer d'une valeur d'actifs brute de 6,6 milliards d'euros à fin 2016 à 10 milliards d'euros d'ici 2021.

	HotelInvest 2013		HotelInvest 2016		HotelInvest 2021
Nombre d'hôtels	1 250	↘	1 000	↘	900
Nombre de chambres (milliers)	160		135		100
Chiffre d'affaires (mds €)	4,1	↘	3,9	↘	3,7
Excédent brut d'exploitation (m €)	425	↗	600	↗	900
Marge sur excédent brut d'exploitation	10 %		15 %		25 %
Valeur d'actifs brute (mds €)	4,0	↗	6,6	↗	10
% détenu			58 %		77 %

L'objectif d'AccorInvest à moyen terme est d'atteindre un rendement de 10 % par an, avec pour moitié le versement de dividendes, et pour l'autre la poursuite de l'appréciation de la valeur d'actifs brute de son parc suivant trois axes d'amélioration :

- la poursuite des restructurations centrées sur les actifs les plus performants, avec encore quelques portefeuilles en location variable pour lesquels des solutions sont en cours ;
- le repositionnement d'hôtels, avec un plan d'investissement important, pour mettre à niveau de nombreux établissements en fonction de leur emplacement, de l'évolution de l'offre locale et du potentiel de chaque marché. AccorInvest dispose d'ores et déjà d'un plan précis à cet égard, hôtel par hôtel, pour que les rénovations envisagées consolident les parts de marché du Groupe, et soient créatrices de valeur ;
- la relance du développement, avec de nouvelles constructions et des acquisitions d'hôtels implantés dans les endroits clés.

Une cession pour dégager de nouvelles ressources et intensifier la croissance des deux groupes

Depuis la création d'HotelInvest en 2013, AccorInvest a démontré sa capacité à délivrer des résultats probants, conférant une grande crédibilité à ses équipes. À cette expertise établie s'ajoute désormais la stabilité que lui confèrent les contrats de gestion à très long terme conclus avec AccorHotels, pour bâtir sa croissance future.

La filialisation, puis la cession d'AccorInvest à des investisseurs est indispensable aux deux groupes pour leur donner les moyens d'intensifier leur développement.

L'enjeu est de démultiplier leurs capacités d'actions respectives en dégageant des latitudes financières nouvelles qui leur permettront d'œuvrer pleinement dans le sens de leurs intérêts propres, qui sont extrêmement différents de par la nature même de leur métier.

- AccorHotels devient un Groupe dédié à la génération de cash, avec des marges élevées, comparables à celles de ses principaux concurrents ;
- AccorInvest se tourne totalement vers le rendement de ses investissements immobiliers et l'optimisation de son parc.

AccorInvest a besoin de ressources importantes pour poursuivre ses rachats de murs, repositionner et rénover ses hôtels, et en développer de nouveaux. Les besoins de financement pour mener à bien cette stratégie sont élevés. Dans le même temps, AccorHotels doit investir dans ses marques, dans l'acquisition de nouveaux contrats de gestion, dans de nouveaux services, dans le digital…

Outre l'accélération de leur développement, l'accueil de nouveaux investisseurs au sein d'AccorInvest permettra aux deux groupes de renforcer leurs capacités financières pour saisir de nouvelles opportunités de croissance, tout en bénéficiant des synergies très fortes que leur procurent leurs liens d'affaires solides.

AccorHotels et AccorInvest disposeront chacun de structures financières adaptées à leur modèle, avec peu de dettes et peu d'actifs pour AccorHotels, et une structure de bilan plus lourde pour AccorInvest. Les performances de chaque Groupe pourront être mesurées sur la base de critères bien distincts, correspondant à la réalité de leur métier.

Leurs moyens financiers, leur rentabilité et leur croissance seront dorénavant totalement orientés dans l'intérêt de leur modèle respectif, et de la création de valeur au service de leurs actionnaires. La consolidation de leurs leaderships sera appréciée sur la base de valorisations qui refléteront exclusivement la qualité intrinsèque de leur modèle, et de leurs perspectives de croissance.

Processus de filialisation et de cession d'une majorité du capital d'AccorInvest

Structuration du groupe AccorInvest

Les opérations de réorganisation interne à l'échelle mondiale, essentiellement de séparation juridique des activités HotelInvest et HotelServices (plus de 400 filiales concernées) se sont achevées à la fin du 1er semestre 2017, de même que les processus fiscaux, ayant conduit à un impact fiscal modéré de 270 millions d'euros, et les processus sociaux. Franches, les discussions avec les instances de représentation du personnel se sont déroulées dans le plus grand respect, la transparence, une grande écoute mutuelle, la responsabilité et le sens de l'intérêt commun.

Le transfert des actifs détenus par les filiales du Groupe en Europe continentale, en Afrique, en Amérique Latine, en Australie, au Japon, à Singapour et au Royaume-Uni, a été réalisé.

Les actionnaires du Groupe se sont réunis en Assemblée Générale Extraordinaire le 30 juin 2017, et ont approuvé à 99,67 % l'apport à AccorInvest des actifs détenus par Accor SA dans HotelInvest en France, en Belgique et en Espagne, évalués à 817 millions d'euros.

Caractéristiques du groupe AccorInvest

Au terme de ces opérations, AccorInvest compte 30 000 collaborateurs dans 27 pays à travers le monde, et possède 891 actifs immobiliers (128 000 chambres) sur les 1 182 que comptait AccorHotels en propriété et en location. 324 hôtels sont détenus en pleine propriété par AccorInvest et 567 sont exploités au travers de contrats de location à loyers fixes et variables.

Les nouveaux contrats de gestion encadrant la relation entre AccorHotels et AccorInvest, notamment les redevances versées par AccorInvest à AccorHotels, ont été formalisés. AccorHotels conserve naturellement les contrats de gestion relatifs à l'exploitation de ces hôtels à très long terme, soit 50 ans (incluant une option de renouvellement de 15 ans) pour les hôtels de Luxe et Haut de gamme, et 30 ans en moyenne (incluant une option de renouvellement de 10 ans) pour les hôtels des segments milieu de gamme et économique. Les termes du contrat de gestion négociés sont conformes aux pratiques de marché. Pour un meilleur alignement, les redevances seront plus fortement corrélées que précédemment au Résultat brut d'exploitation des hôtels (*incentive fees*), appelé à progresser fortement grâce aux investissements importants qui seront engagés pour accroître la performance de l'ensemble des hôtels du portefeuille d'AccorInvest.

Le financement d'AccorInvest a été finalisé auprès d'une vingtaine de banques internationales pour un montant de 3,6 milliards d'euros.

Cession de 55 % d'AccorInvest, effective au 2e trimestre 2018

Les discussions autour de la cession d'une majorité du capital d'AccorInvest avec des d'investisseurs de long-terme, français et internationaux, ont donné lieu à la signature d'un accord le 27 février 2018.

Ces investisseurs, composés des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Crédit Agricole Assurances, Colony NorthStar et Amundi, et d'autres, se portent acquéreurs de 55 % d'AccorInvest.

Cette opération, réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 6,25 milliards d'euros, reflète pleinement la valeur actuelle du portefeuille d'actifs d'AccorInvest.

Les investisseurs voient en AccorInvest un véhicule de croissance attirant, et sont très attachés à la qualité de la signature Accor, à la fois dans le cadre des contrats de gestion long terme qui uniront les sociétés AccorHotels et AccorInvest, et par la présence de AccorHotels au capital d'AccorInvest.

À la réalisation de l'opération, AccorHotels bénéficiera d'un apport de liquidités brut de 4,4 milliards d'euros.

Parallèlement, AccorHotels poursuit sa mue, se diversifie, devenant un groupe de services d'hospitalité spécialiste du voyage et de la mobilité, engagé au service de ses clients et de ses partenaires.

AccorHotels, un groupe généraliste de services d'hospitalité, doté d'un nouveau modèle de croissance

Focalisé sur l'expérience de ses clients dans les différents univers de services qu'il développe pour eux et leur propose, AccorHotels étoffe depuis deux ans le principe d'hospitalité sous trois verticales complémentaires, l'hôtellerie, l'univers du voyage et les services de proximité.

Des investissements disciplinés pour créer un écosystème vertueux

Depuis quatre ans, AccorHotels accélère ses investissements en saisissant les opportunités lui permettant de consolider son *business model*. Ce sont ainsi 6,3 milliards d'euros qui ont été au total investis par le Groupe sur cette période, principalement dans son cœur de métier hôtelier.

En 2014 et 2015, AccorHotels a restructuré fortement son parc hôtelier en investissant dans l'acquisition de portefeuilles d'actifs pour 2 milliards d'euros, soit 30 % des investissements réalisés par le Groupe depuis 2014, aux fins de renforcer son parc d'actifs profitables, et de céder ceux qui ne répondaient pas à ses critères d'investissement. Comme évoqué plus haut, cette politique a eu pour effet de bonifier la valeur globale du parc immobilier d'AccorInvest de 1,5 milliard d'euros.

AccorHotels a par ailleurs conquis des parts de marché auprès de nouvelles clientèles. Le Groupe a acquis ou s'est allié à de nouvelles marques qui l'ont renforcé sur le segment Luxe/Haut de gamme. Depuis 2014, AccorHotels a investi 2,8 milliards d'euros dans les acquisitions de Fairmont, Raffles et Swissôtel, mais aussi de Mama Shelter, BHG et Mantra. Des partenariats stratégiques ont parallèlement été conclus avec Huazhu, 25hours, Orient Express, Banyan Tree et Rixos. L'enjeu pour AccorHotels est ainsi de renforcer ses positions géographiques en se repositionnant sur les segments à forte valeur ajoutée. Ces investissements dans l'hôtellerie ont représenté 60 % des sommes investies par le Groupe ces quatre dernières années, soit 3,7 milliards d'euros.

AccorHotels a également engagé 600 millions d'euros dans des activités nouvelles, considérées comme des relais de croissance futurs pour le Groupe. Représentant 10 % des investissements réalisés par AccorHotels ces quatre dernières années, ces opérations lui ont permis d'enrichir ses offres d'hébergement de services personnalisés (John Paul) et de services novateurs dans l'événementiel, la gastronomie et le divertissement (Noctis et Potel & Chabot). Le Groupe a également étendu ses activités d'hébergement à la location de résidences privées (onefinestay, Travel Keys et Squarebreak), aux espaces de travail collaboratifs (Nextdoor), et s'est diversifié dans les services digitaux pour l'hôtellerie indépendante (Fastbooking et Availpro) et dans des activités de distribution telles que la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe (VeryChic), et la réservation hôtelière pour clientèle d'affaires (Gekko).

Chacun de ces leviers concourt à la construction d'un écosystème vertueux, composé d'activités complémentaires qui s'enrichissent les unes les autres, au premier rang desquelles l'hôtellerie.

L'hôtellerie du Groupe : nouvelle physionomie d'HotelServices

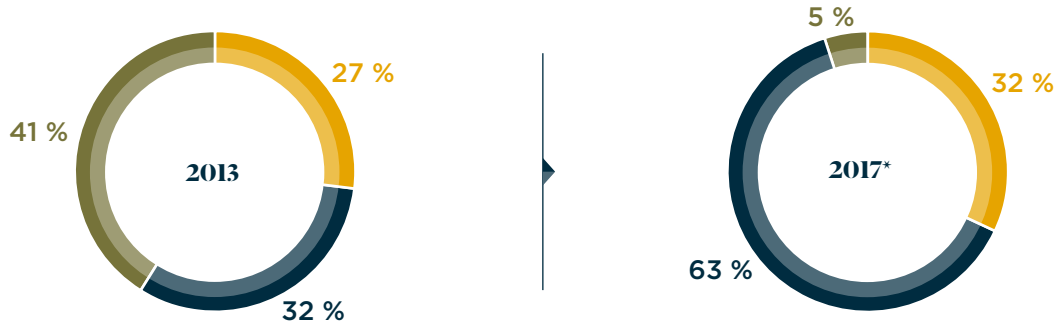
Le modèle hôtelier de AccorHotels a beaucoup évolué ces dernières années et évoluera comme jamais en 2018 pour se recentrer quasi exclusivement sur la gestion et la franchise d'hôtels.

Un recentrage des activités hôtelières sur les contrats de gestion et de franchise

Entre 2013 et 2017, le parc de AccorHotels a augmenté de près d'un tiers, et a dans le même temps été restructuré en privilégiant la gestion et la franchise.

En 2018, le Groupe parachève cette politique en se dessaisissant de la quasi-totalité de ses actifs en location et propriété, qui représentent encore, avant déconsolidation d'AccorInvest, plus d'un tiers de son parc. Après cette opération, le parc hôtelier de AccorHotels sera composé à 95 % d'hôtels exploités sous contrat de gestion et de franchise (contre 59 % en 2013), et de 5 % d'hôtels en location et propriété (contre 41 % en 2013).

Parc hôtelier par mode d'exploitation aux 31 décembre 2013 et 2017*
(en pourcentage du nombre de chambres)

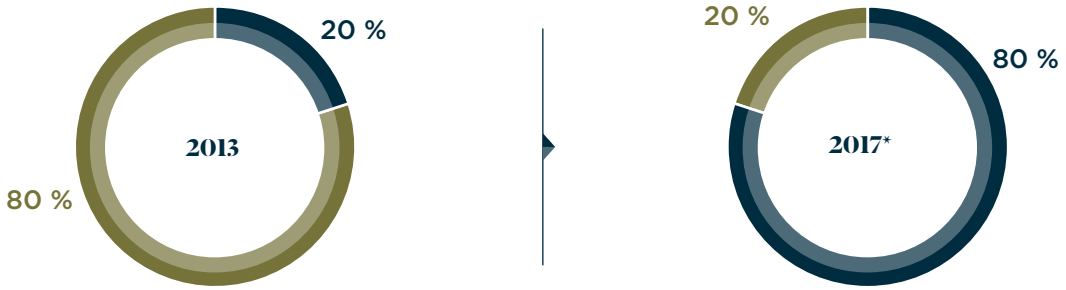


- Management
- Franchise
- Propriété & location

(*) Après déconsolidation d'AccorInvest.

De même concernant le chiffre d'affaires du Groupe dont 20 % étaient réalisés en 2013 par des hôtels exploités sous contrat de gestion et de franchise, tandis que 80 % l'étaient par des hôtels en location et propriété. Cette proportion s'inversera complètement après déconsolidation d'AccorInvest avec 80 % du chiffre d'affaires générés par des hôtels exploités en gestion et franchise, et plus que 20 % générés par des hôtels en location et propriété.

Ventilation du chiffre d'affaires par mode d'exploitation aux 31 décembre 2013 et 2017*



- Franchise & Management
- Propriété & location

(*) Après déconsolidation d'AccorInvest.

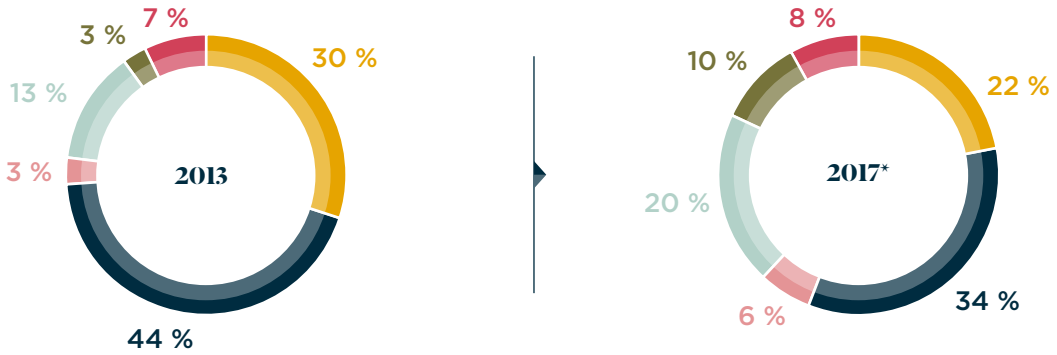
La cession de 55 % d'AccorInvest finalise ainsi la transformation du Groupe en changeant la nature même de son modèle, dorénavant léger, et beaucoup plus agile.

Une répartition plus équilibrée des résultats du Groupe

Ce recentrage rééquilibrera dans le même temps le poids des régions dans le chiffre d'affaires et dans l'excédent brut d'exploitation du Groupe, et en améliorera le profil défensif.

Le poids de l'Europe (France incluse) dans le chiffre d'affaires diminuera de 74 % à 56 %, au profit des zones émergentes qui progresseront de 26 % à 44 %.

Ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique aux 31 décembre 2013 et 2017*

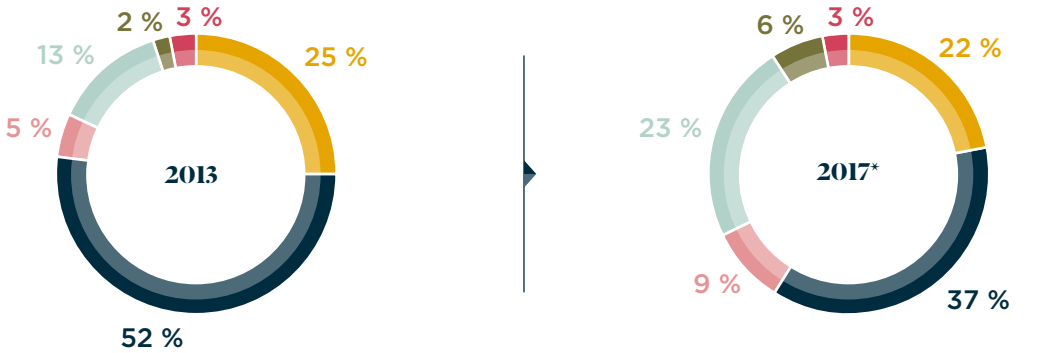


- France & Suisse
- Europe
- Afrique & Moyen-Orient
- Asie-Pacifique
- Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes
- Amérique du Sud

(*) Après déconsolidation d'AccorInvest.

De même s'agissant de l'excédent brut d'exploitation généré en 2013 à 77 % par l'Europe et à 23 % par les zones émergentes ; leur part respective représentera 59 % et 41 % après déconsolidation d'AccorInvest.

Ventilation de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique aux 31 décembre 2013 et 2017*



- France & Suisse
- Europe
- Afrique & Moyen-Orient
- Asie-Pacifique
- Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes
- Amérique du Sud

(*) Après déconsolidation d'AccorInvest.

Anticipant dès 2018 un développement annuel organique de 45 000 chambres en rythme de croisière, le Groupe affichera désormais une plus forte corrélation de la croissance de ses redevances avec celles de son réseau et des revenus par chambre observés dans ses zones d'implantation.

Son développement continuera d'être privilégié dans le segment Luxe/Haut de gamme, plus rémunérateur, et déjà premier contributeur au chiffre d'affaires du Groupe.

Objectif de croissance de AccorHotels à cinq ans

L'évolution du *business model* de AccorHotels sert une ambition forte de doubler son excédent brut d'exploitation (EBE) à 1,1 milliard d'euros d'ici 2021, en faisant reposer 70 % de la croissance future de ses résultats sur l'hôtellerie et 30 % sur ses nouvelles lignes de métiers. À l'EBE de 500 millions d'euros réalisés en 2016, 350 millions d'euros seront donc ajoutés par l'hôtellerie d'ici 2021 et 150 millions d'euros par les nouvelles initiatives, représentant près de 15 % de l'EBE à cette échéance.

Les investissements visant à étendre et renforcer les différents leaderships du Groupe se poursuivront sur la base d'indicateurs financiers précis (EPS, EBITDA, ROCE, FCF), que ce soit pour accélérer le développement de AccorHotels dans des marchés ou des segments spécifiques, ou pour compléter ses offres de services.

Les sociétés de taille moyenne seront ciblées prioritairement pour leur potentiel de rentabilité, de croissance, d'intégration et d'enrichissement de l'écosystème du Groupe.

AccorHotels engagera une majorité de ses investissements dans le développement d'HotelServices, dans la croissance des Actifs Hôteliers et les initiatives digitales, et consacrera 10 % de ses investissements aux nouvelles activités.

Un modèle économique élargi, doté d'une structure financière renforcée

Nombreux sont les leviers stratégiques actionnés depuis quatre ans pour transformer AccorHotels en profondeur, et renforcer ses leaderships dans un secteur hôtelier très concurrentiel :

- diversification des produits (hôtels, résidences, appartements, espaces de bureau...) ;
- élargissement des clientèles (loisirs, affaires, *millennials*, hôteliers indépendants, riverains) ;
- élargissement du portefeuille de marques, diversification des offres de services ;
- consolidation des leaderships géographiques, renforcement dans les zones en forte croissance ;
- renforcement dans le segment Luxe/Haut de gamme, dans les nouveaux segments ;
- innovations digitales dans les hôtels, la distribution et le CRM...

AccorHotels densifie inlassablement son réseau et verrouille ses leaderships grâce à un développement dynamique et à une optimisation de sa couverture dans l'ensemble des zones et des segments. Dans le même temps, le Groupe consolide ses multiples expertises d'opérateur de services d'hospitalité en élaborant peu à peu un écosystème riche d'activités et de services cohérents, lui permettant de proposer des expériences personnalisées novatrices et exclusives.

En cédant 55 % d'AccorInvest, AccorHotels réduit significativement le nombre d'actifs détenus par le Groupe en propriété et en location, ainsi que la dette contractée pour les financer. Dans sa forme *asset light*, AccorHotels n'engagera plus que très peu d'investissements dans l'immobilier et bénéficiera d'une structure de coûts allégée, assise sur un modèle de redevances optimisé. Le Groupe sera ainsi moins exposé aux retournements de cycles économiques.

Cette cession lui permettra également de disposer d'un apport de trésorerie brut de 4,4 milliards d'euros qui renforcera sa structure financière et lui permettra de poursuivre ses opérations de croissance externe et de diversification dans des activités adjacentes à fort potentiel. Ces liquidités lui permettront en outre de procéder au cours des deux prochaines années à des rachats d'actions propres représentant environ 10 % de son capital.

Grâce à ces liquidités et à son nouveau modèle, AccorHotels disposera d'une flexibilité financière forte, confortée par des cash-flows structurellement plus importants. Ses capacités d'investissements et de retour aux actionnaires s'en trouveront également renforcées.

Une nouvelle politique de distribution de dividendes sera mise en œuvre dès 2018, directement liée à la profitabilité du cycle d'exploitation et à la création de valeur du Groupe. Le dividende ne sera donc plus établi sur la base du Résultat courant après impôt, mais sur le *Recurring free cash-flow* auquel un taux de distribution de 50 % sera appliqué. À l'avenir, tout en veillant à la qualité de son profil de crédit et de sa notation, le Groupe affectera l'excès de cash-flow généré à de nouvelles opérations de croissance ou à des retours additionnels aux actionnaires.

Dans ce contexte, fort de ses atouts historiques, et désormais plus agile, innovant et enrichi autour de son cœur de métier, AccorHotels est confiant sur sa capacité à intensifier sa croissance dans les prochaines années. Toutes les opérations menées ces dernières années pour le rendre plus fort en étant plus présent dans la vie quotidienne de ses clients, plus rentable et plus créateur de valeur, portent déjà leurs fruits en 2017, et permettent d'aborder le futur avec confiance.

1.6 UNE STRATÉGIE RSE INTÉGRÉE AU MODÈLE ÉCONOMIQUE

1.6.1 La contribution de AccorHotels aux objectifs de développement durable de l'ONU à travers son modèle économique

Engagé depuis plus de 15 ans dans une démarche active de développement durable, AccorHotels s'attache à déployer une stratégie RSE en ligne avec son modèle économique et qui réponde aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels il est confronté. Ce faisant, le Groupe développe des programmes qui s'inscrivent dans une dynamique de progrès pour le Groupe et ses parties prenantes, et qui contribuent à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable fixés par l'ONU (voir page 52).

AccorHotels se donne les moyens d'une connaissance approfondie de ses impacts en menant régulièrement les études nécessaires. Ainsi, l'évaluation de l'**empreinte socio-économique** publiée en 2016 montre qu'à l'instar des entreprises du secteur hôtelier, secteur intensif en main-d'œuvre, AccorHotels soutient indirectement près de quatre autres emplois pour chacun de ses 250 000 emplois directs ; l'activité de AccorHotels soutient ainsi au total environ 1,2 million d'emplois dans le monde, dont 70 % sont ancrés localement autour des hôtels. Outre les emplois créés et soutenus indirectement, l'activité de AccorHotels impacte fortement les économies locales, avec 1,70 euro de contribution aux PIB locaux pour chaque euro de chiffre d'affaires généré par le Groupe. 87 % de la valeur créée par le Groupe bénéficie au développement local, notamment *via* les dispositifs d'éducation et de santé locaux, mais aussi l'administration. Enfin, parmi les secteurs impactés, l'agriculture figure en bonne place avec 0,5 emploi soutenu pour chaque emploi créé au sein du Groupe.

En préservant cette capacité de développement local et de création d'emploi, AccorHotels participe à l'objectif de développement durable (ODD) numéro 8 défini par l'ONU (les intitulés exhaustifs des ODD sont listés ci-dessous). Le Groupe exerce ses responsabilités d'employeur en s'efforçant de concilier la vie professionnelle de ses collaborateurs et sous-traitants avec la préservation de leur santé et bien-être, et dans le respect de toutes les formes de diversités. En cela AccorHotels participe à l'ODD 5.

L'**empreinte environnementale** de AccorHotels mesurée en 2011, et mise à jour en 2016, met en évidence que l'empreinte carbone globale est de 4,5 millions de teqCO_2. Les bâtiments sont le premier poste d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe (77 %) et l'exploitation de ce parc de bâtiments induit un enjeu fort de maîtrise des consommations d'eau (25 % des hôtels sont en zone de stress hydrique élevé). Engagé dans la maîtrise et la réduction de l'empreinte environnementale de ses bâtiments, le Groupe en a fait un des axes majeurs de sa stratégie RSE, *Planet 21 – Acting Here* (voir page 129). Les objectifs fixés et les programmes d'actions déployés lui permettent de contribuer à l'ODD 7, à l'ODD 6 et, dans une moindre mesure à l'ODD 13, dont la responsabilité de la mise en œuvre revient plus naturellement aux États. Cette empreinte environnementale montre également que, du fait des impacts environnementaux de l'amont agricole, la consommation d'aliments et de boissons dans les hôtels et leurs restaurants représente une part majeure de l'empreinte du Groupe sur l'eau (40 %) et sur la biodiversité (88 %). Ces enjeux font également l'objet d'un axe majeur de l'engagement de AccorHotels qui participe ainsi à atteindre l'ODD 2 et dans une moindre mesure aux ODD 14 et 15.

AccorHotels est également exposé aux impacts diffus, mais importants liés à son offre de produits et services. Les programmes d'écoconception et de sensibilisation/mobilisation de ses clients permettent au Groupe de contribuer à l'ODD 12.

Présent dans des environnements urbains, notamment touristiques, le Groupe s'efforce également de participer au développement de villes résilientes (ODD 11). Enfin, AccorHotels participe à la protection de l'enfance, enjeu lié aux activités touristiques, et s'associe ainsi à l'ambition de certaines cibles de l'ODD 16.

Évaluation de la matérialité des enjeux

En 2016, AccorHotels a mis à jour l'évaluation de la matérialité de ses enjeux, initialement réalisée en 2013. Trois études majeures menées par le Groupe lui ont permis de quantifier certains de ses enjeux : l'empreinte environnementale, l'empreinte socio-économique et une étude de perception du développement durable par les clients. Ces enjeux identifiés et quantifiés ont été confrontés aux préoccupations des parties prenantes pour les positionner dans une matrice à deux axes : « Importance de l'enjeu pour les parties prenantes » et « Impacts sur l'activité du Groupe ». Ainsi, l'analyse de matérialité complète les études d'empreintes quantitatives par une évaluation à 360 degrés des enjeux stratégiques auxquels AccorHotels est confronté.

Cette analyse a été à nouveau mise à jour en 2017, et mise en perspective avec les ODD définis par l'ONU auxquels le groupe AccorHotels contribue, de par ses activités ou sa stratégie RSE, *Planet 21 – Acting Here*.

Objectifs de Développement durable de l'ONU critiques pour AccorHotels, auxquels le Groupe contribue

- 2 FAIM «ZÉRO» — Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.
- 7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE — Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable
- 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE — Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.
- 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES — Établir des modes de consommation et de production durables.
- 16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES — Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques.*

*Notamment les cibles :
16.2 : Mettre un terme à la maltraitance, l'exploitation et à la traite, et à toutes ses formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants.
16.5 : Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.

Objectifs de Développement durable de l'ONU importants pour AccorHotels, auxquels le Groupe contribue

- 4 ÉDUCATION DE QUALITÉ — Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.
- 5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES — Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- 6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT — Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.
- 11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES — Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
- 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES — Prendre d'urgence des mesures contre les changements climatiques et leurs répercussions.
- 14 VIE AQUATIQUE — Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines.
- 15 VIE TERRESTRE — Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

Le détail des contributions de AccorHotels aux Objectifs du Développement Durable de l'ONU et à leurs cibles figure dans le tableau page 157.

Parties prenantes :

COLLABORATEURS · FOURNISSEURS · ENVIRONNEMENT
CLIENTS · COMMUNAUTÉS LOCALES · POUVOIRS PUBLICS ET SOCIÉTÉ CIVILE

Cette matrice de matérialité, principalement focalisée sur le métier d'hôtelier, n'intègre que partiellement les nouvelles activités récemment développées ou acquises par AccorHotels (John Paul, Onefinestay, Pottel et Chabot, etc.), qui aujourd'hui ne représentent qu'une partie limitée du chiffre d'affaires du Groupe. En 2018, un travail profond de refonte de la cartographie des risques liés aux thématiques éthiques et RSE sera entrepris, qui s'appuiera notamment sur cette analyse de matérialité. Dans le cadre de ce travail, les nouvelles activités de AccorHotels seront totalement prises en compte.

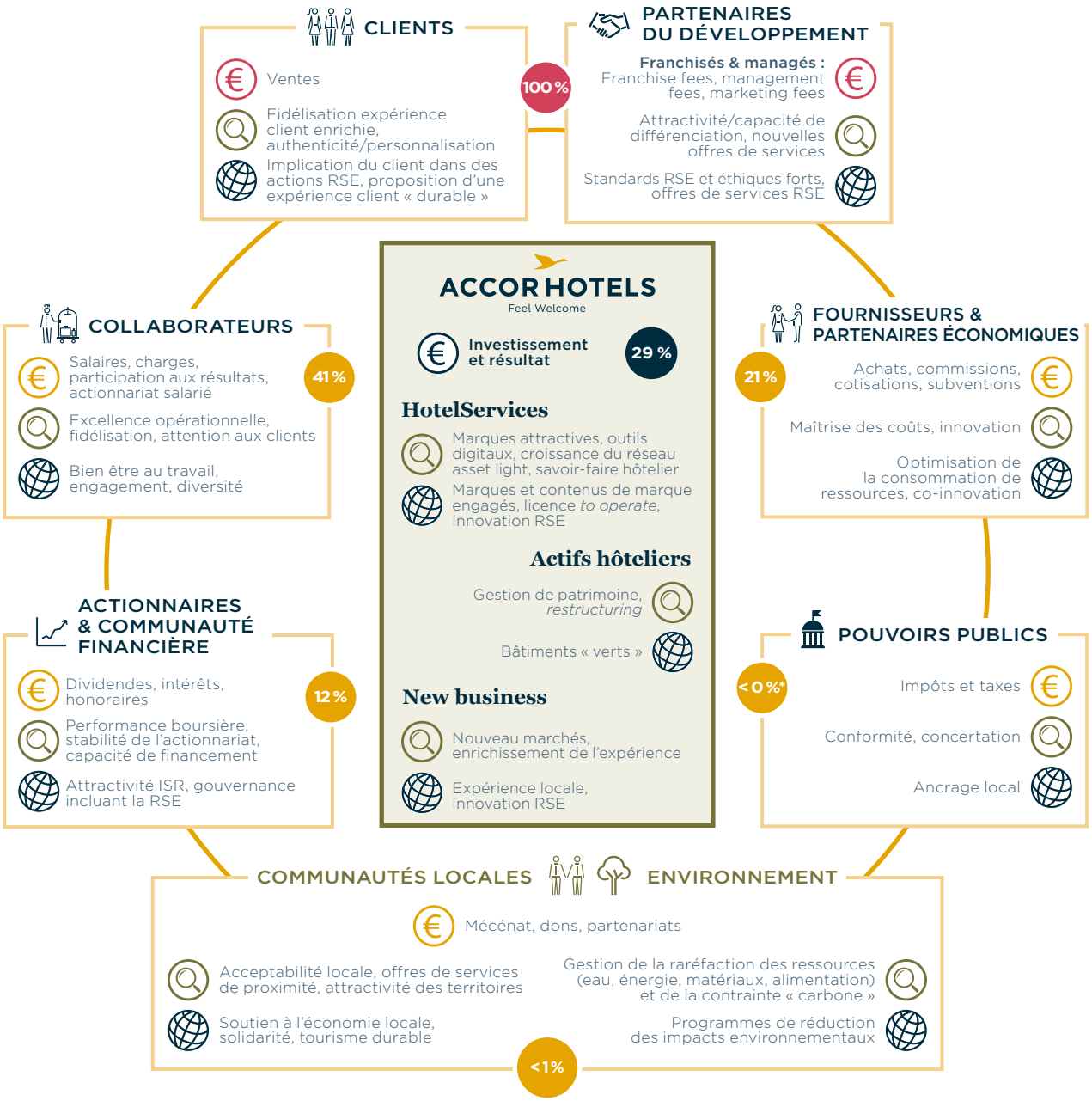
Les enjeux de RSE sont intégrés parmi les menaces prises en compte dans la cartographie des risques du Groupe. Le dispositif de gestion globale des risques du Groupe est détaillé au Chapitre 3 « Facteurs de risques ».

1.6.2 Analyse croisée du modèle économique et des enjeux RSE

En amont de la définition de la nouvelle stratégie *Planet 21 – Acting Here* pour la période 2016-2020, une étude approfondie du modèle économique de AccorHotels a été menée. Il s'agit en premier lieu d'analyser les composantes de la création de valeur actuelle et future pour le Groupe, puis d'identifier comment les actions en matière de RSE participent à la création de valeur et renforcent la stratégie et la pérennité du Groupe. De cette approche résulte une véritable intégration de la stratégie RSE à la stratégie « business » du Groupe. Elle a été particulièrement structurante dans la construction du programme *Planet 21 – Acting Here*.

Le schéma suivant présente de façon simplifiée le résultat de ces travaux. Y sont représentés :

- les principaux acteurs (les « parties prenantes ») pour lesquels les hôtels et fonctions support interagissent au quotidien pour mener à bien la mission de AccorHotels d'accueil et d'accompagnement des hôtes à travers le monde ;
- les principaux flux financiers reliant le Groupe à ces différents acteurs, ainsi que leurs poids respectifs dans le chiffre d'affaires du Groupe (décomposition simplifiée du compte de résultat) ;
- les leviers de création de valeur, permettant au Groupe d'accroître sa rentabilité et/ou de pérenniser son activité ; et enfin
- les leviers RSE susceptibles de renforcer la création de valeur pour AccorHotels, au-delà des retombées positives qu'ils apportent pour la planète et les hommes.



*Pourcentage inférieur à 0 dû à des actifs d'impôts différés générés par la filialisation de AccorInvest et par la baisse de l'impôt sur les sociétés aux États-Unis.

1.6.3 *Planet 21 – Acting Here,* un cap ambitieux pour la stratégie RSE

Une vision affirmée de notre responsabilité

En lançant en 2016 sa stratégie RSE *Planet 21 – Acting Here*, AccorHotels réaffirmait sa vision : « Ouvrons, partout où nous sommes, de nouvelles voies vers une hospitalité positive ».

Le slogan « Acting Here! » souligne que le Groupe agit partout où il est implanté. L'hôtel est le cœur de son métier, AccorHotels le place donc au centre de ses engagements.

Chaque hôtel, au cœur de son écosystème, est comme le centre d'une petite planète. Il agit en interaction avec ses parties prenantes – clients, collaborateurs, partenaires (propriétaires et fournisseurs) et communautés. AccorHotels a des hôtels implantés tout autour de la planète ; sa force est donc d'agir avec un ancrage local fort.

Cette hospitalité positive saura limiter au maximum les impacts négatifs liés à son activité sur le climat, l'eau, les déchets, auprès des communautés locales, etc., et générer des effets positifs sur les droits de l'Homme, sur les conditions de travail et l'emploi, sur l'environnement pour le bien-être des collaborateurs, clients, partenaires et communautés.

Un programme construit autour de quatre axes et deux priorités

Depuis près de 50 ans, AccorHotels s'est imposé à la fois comme un pionnier de l'hôtellerie et comme une entreprise citoyenne référente, exigeante vis-à-vis d'elle-même et de ses partenaires. Dans le souci d'œuvrer au respect des principes éthiques et de réaffirmer ses engagements, la Charte Éthique & RSE du Groupe encadre la démarche de responsabilité de AccorHotels.

Planet 21 – Acting Here s'inscrit dans ce cadre en tant que moteur de changement et de progrès, à partir d'engagements et d'objectifs mesurables dans le temps.

La stratégie RSE de AccorHotels pour la période 2016-2020, *Planet 21 – Acting Here* est construite autour de quatre axes et deux priorités choisis pour répondre directement aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux identifiés par le Groupe (voir partie « Évaluation de la matérialité des enjeux », page 48).

- **Être une entreprise inclusive** et garantir le bien-être des collaborateurs. AccorHotels renouvelle son engagement d'être un lieu d'accueil et d'intégration, de respect de la personne dans sa diversité, et de développement des talents. Cette ambition se reflète dans la promesse d'employeur du Groupe « Feel Valued ».
- **Engager les clients à démultiplier les effets positifs** des actions du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs. AccorHotels souhaite faire vivre à ses clients une expérience hôtelière toujours plus responsable et les engager à agir à ses côtés. De la proximité avec les clients naît un haut niveau d'exigence en matière de services proposés intégrant une dimension environnementale et sociale forte, quels que soient la marque ou le pays.
- **Sceller une relation durable avec les partenaires,** car l'activité et la performance de AccorHotels sont étroitement liées à celles de ses partenaires : ses fournisseurs, les propriétaires de ses hôtels et les hôtels indépendants en relation avec le Groupe. Préserver sa réputation induit de prolonger ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux auprès de ses partenaires pour en faire bénéficier à toute la chaîne de valeur de l'hôtellerie.
- **Agir auprès des communautés locales,** pour que la mobilisation ne s'arrête pas à la porte des hôtels. Le Groupe entend continuer de soutenir des initiatives en faveur du développement économique, social, local ou en matière de solidarité.

Enfin, les enseignements tirés de l'empreinte environnementale du Groupe sont clairs : deux de ses priorités stratégiques, le développement de son parc immobilier et celui de son activité de restauration, sont aussi les principaux leviers pour réduire son impact environnemental. AccorHotels porte donc logiquement une attention particulière sur ces deux enjeux spécifiques, à horizon 2020 :

- **Proposer à ses clients une alimentation saine et durable,** qui bannit le gaspillage alimentaire. Le Groupe souhaite donc proposer des aliments sains, accompagner la mutation de l'agriculture vers un modèle plus durable, et réduire drastiquement toute forme de gaspillage alimentaire.
- **Engager ses hôtels dans la transition énergétique** en visant des bâtiments neutres en carbone. AccorHotels prévoit de concevoir progressivement des bâtiments plus durables, de rénover régulièrement son parc d'hôtels pour en accroître la performance énergétique et réduire sa consommation d'eau, et de mettre en place des modèles d'économie circulaire.

Chacun de ces axes se décline en objectifs précis, à horizon 2020, suivis chaque année (voir pages 87 à 89).

Le schéma ci-dessous représente les six axes du programme *Planet 21 – Acting Here*, et les ODD de l'ONU auxquels ils contribuent.

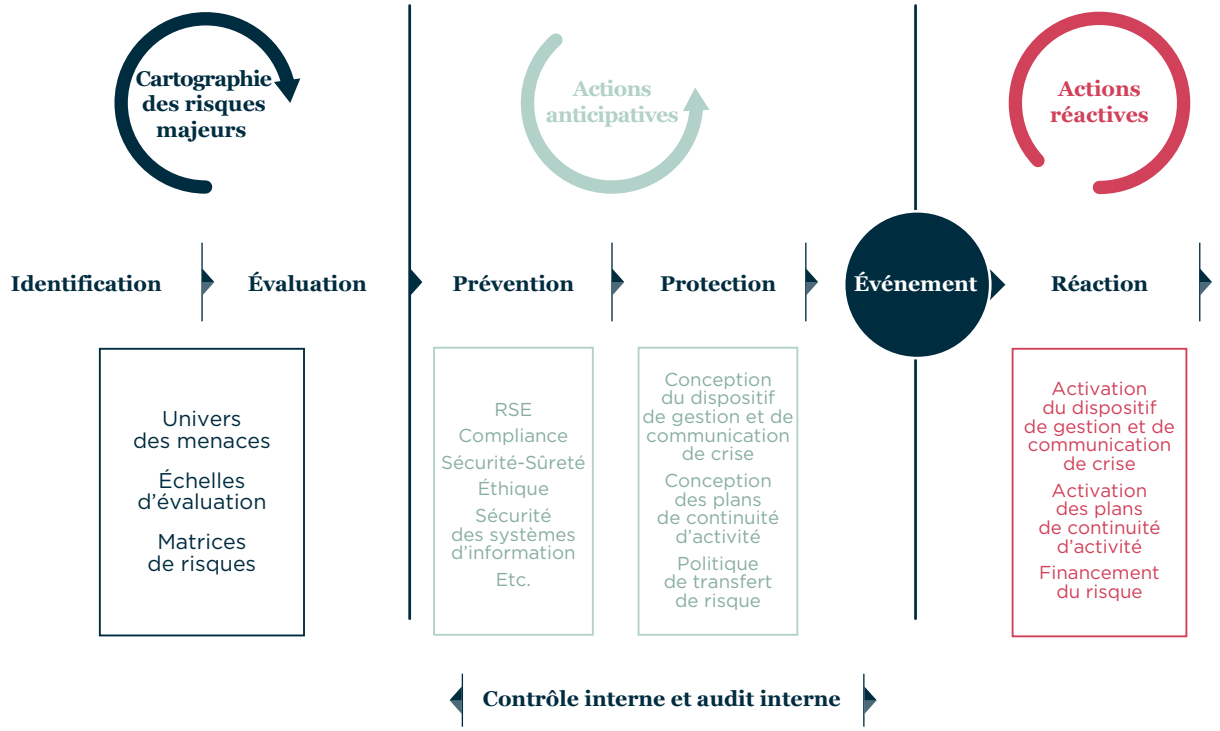
** Objectifs Développement Durable également couverts par d'autres axes. Détails dans le tableau page 157.*

1.7 GESTION DES RISQUES

1.7.1 Politique de gestion des risques

Dispositif de gestion globale des risques

La politique de AccorHotels se fonde sur une démarche structurée d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques et la mise en œuvre de plans d'action de prévention et protection en réponse aux risques identifiés.



La démarche mise en place a pour objectif :

- de prévenir la survenance de risques qui menacent l'atteinte des objectifs du Groupe ;
- de protéger les clients, collaborateurs, actifs, marques et données ainsi que le portefeuille de clientèle du Groupe ;
- d'informer les parties prenantes du Groupe à propos des risques auxquels il est exposé.

Elle est basée sur :

- un système de gestion globale des risques qui considère tous types de risques ;
- une méthodologie commune à toutes les directions opérationnelles et fonctionnelles.

Cette démarche a notamment pour objectif de s'assurer que les risques identifiés sont correctement pris en compte et traités, selon une méthodologie commune lorsque cela est possible.

La Direction des risques et assurances

La Direction des Risques et des Assurances, composée de six personnes, veille à la correcte mise en œuvre de la démarche d'identification et d'analyse des risques majeurs, dont les résultats sont présentés chaque année au mois de décembre au Comité d'audit et des risques.

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.

Dans le cadre de la démarche de protection, elle est responsable du financement des risques du Groupe, notamment par la mise en place de couvertures d'assurance appropriées.

Par ailleurs, en raison du caractère stratégique des données pour le Groupe, et des risques propres y afférents, la Direction anime le processus d'identification, analyse et gestion des risques d'atteinte aux données.

La Direction Générale Sûreté-Sécurité Groupe

La Direction Générale Sûreté-Sécurité, directement rattachée au Directeur général délégué, a pour mission essentielle de contribuer à la définition et au déploiement de la politique de Sûreté-Sécurité de l'ensemble du groupe AccorHotels.

Elle participe à l'élaboration de la politique voyage notamment par la production de recommandations, la diffusion d'informations de sécurité, l'accompagnement de la mise en œuvre d'actions de formation et le développement d'outils dédiés.

La Direction Générale Sûreté-Sécurité assure l'animation et le suivi des mesures de prévention et de lutte contre la malveillance au sein des hôtels du Groupe. Ces missions sont constituées de conseils, d'audits, d'appuis opérationnels pour la protection des collaborateurs, des clients et des infrastructures.

Elle élabore le dispositif de gestion de crise, en assure le suivi, le contrôle et l'intégration dans les hôtels et sociétés du Groupe. (§ 1.7.4 « Gestion de crise »).

La Direction Générale Sûreté-Sécurité dispose d'une veille et d'une analyse quotidienne de la situation sécuritaire mondiale (géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale, etc.).

Le Comité Central de Coordination de la Gestion des Risques

Le Comité Central de Coordination de la Gestion des Risques a pour mission de :

- suivre le déploiement de la cartographie annuelle des risques majeurs ;
- accompagner les propriétaires de risques prioritaires dans leur démarche de traitement de ces risques ;
- suivre la mise en oeuvre des plans de prévention et protection par les propriétaires de ces risques ;
- harmoniser les actions Zones/Corporate sur ces risques.

Étaient membres du Comité en 2017 :

- le Directeur général délégué ;
- la Chief Digital Officer, en charge du Digital, de la Distribution, des Ventes et des Systèmes d'information ;
- la Directrice Talent et Culture Groupe ;
- le Directeur général HotelServices MEA et « New businesses » ;
- le Directeur juridique Groupe et Secrétaire du Conseil ;
- le Directeur général Sûreté-Sécurité Groupe ;
- la Directrice de l'Audit interne ;
- le Directeur des Risques et des Assurances.

Les opérations étaient représentées par deux Directeurs de zone géographique.

1.7.2 Facteurs de risques

La démarche de cartographie des risques se calque sur le processus de création de valeur pour identifier et évaluer les risques majeurs auxquels le Groupe est exposé. L'exercice permet de ne reporter que les risques majeurs dans une vision consolidée. Est considéré comme majeur un risque qui pèse négativement sur la réalisation des objectifs du Groupe.

L'évaluation des risques majeurs, menée selon un univers des menaces commun à tout le Groupe, permet de positionner chaque risque sur une matrice, en fonction de deux critères d'évaluation, sa probabilité d'occurrence et l'intensité de son impact.

Risques associés à l'environnement des affaires

Risques liés à l'environnement législatif et réglementaire

Instabilité législative et réglementaire

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Certains États peuvent être conduits à mettre en place de nouvelles lois, de nouvelles taxes, de relever les taux de taxes existantes (taxe carbone, taux de TVA…) ou de renforcer les législations existantes (protection des données personnelles…). L'instabilité des lois et réglementations applicables aux activités du Groupe, pouvant aller jusqu'à la mise en place de mesures protectionnistes, parfois rétroactives, dans un ou plusieurs pays d'implantation, pourrait affecter son activité et son développement dans ces pays et donc avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe. Plus spécifiquement, la mobilisation internationale sur les questions environnementales, en particulier autour du changement climatique, pourrait conduire à un durcissement des contraintes réglementaires.	La présence internationale d'AccorHotels et la répartition géographique de son activité, présentées au paragraphe 1.5.4, permettent de limiter les impacts de ces risques sur les résultats du Groupe. De plus, les équipes juridiques réparties dans le monde entier, en concertation avec les organisations professionnelles, assurent une veille pour anticiper ces évolutions législatives et réglementaires et les intégrer dans les politiques du Groupe. Enfin, pour répondre à l'objectif de réduction massive des émissions mondiales de gaz à effet de serre fixé par l'Accord de Paris sur le climat et d'anticiper l'évolution des réglementations liées au développement durable, AccorHotels engage la transition de son parc hôtelier vers des bâtiments moins énergivores et neutres en carbone. L'objectif Planet21 « Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments » est décrit au paragraphe 2.7.

Risques liés à l'environnement géopolitique, sanitaire et social

Actes de terrorisme ou instabilité politique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
L'évolution de la situation géopolitique expose le Groupe à un risque d'attaque terroriste, et ce dans la majorité de ses pays d'implantation. Une attaque terroriste pourrait se produire dans un des hôtels du Groupe soit spécifiquement ciblé, soit par ce que son emplacement est considéré comme une cible privilégiée. La survenance d'un tel évènement pourrait affecter de manière directe ou indirecte les clients, collaborateurs et actifs du Groupe et de ses partenaires et avoir des conséquences sur la situation financière du Groupe, voire sa réputation. En outre, des actes de terrorisme, des bouleversements politiques ou le déclenchement d'une guerre affecteraient le tourisme et l'activité du Groupe (baisse de la fréquentation, fermeture d'hôtels, abandon des projets de développement) dans la ou les zones concernées et menaceraient la sécurité des collaborateurs.	La protection des clients et des collaborateurs est une priorité pour le Groupe. C'est pourquoi, afin de les protéger au mieux contre les principales menaces auxquelles ils sont exposés, le Groupe s'est doté d'une stratégie de Sûreté-Sécurité adaptée à l'intensité des risques identifiés. Elle repose sur une organisation, une veille et des mesures de sécurité appropriées et sujettes à évolution en fonction de la situation. Ces mesures, décrites au paragraphe 1.7.3, ont pour objectif de garantir la sécurité des clients, des collaborateurs et des actifs du Groupe, tout en assurant la pérennité des opérations. En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise décrit au 1.7.4 est activé afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des collaborateurs. Enfin, les dommages que subiraient les actifs du Groupe et les éventuelles pertes d'exploitation consécutives dans un tel cas de figure sont couverts par le programme d'assurance du Groupe (§ 1.7.4).

Épidémies

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Les activités du Groupe pourraient être affectées par la survenance d'épidémies dans l'une de ses zones d'exploitation, voire à l'échelle mondiale. Une épidémie comme celle du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère (SRAS), de la grippe H1N1, d'Ebola ou du virus Zika sont susceptibles d'entraîner une baisse de la fréquentation des hôtels, avec des conséquences financières négatives sur le chiffre d'affaires du Groupe.	Le Groupe assure une veille permanente sur les risques sanitaires pouvant porter préjudice à ses clients et collaborateurs, ou entraver son activité. À cet effet, face aux risques d'épidémies, il a développé des plans de continuité d'activité permettant d'assurer la continuité de ses activités hôtelières tout en maintenant la sécurité sanitaire de ses clients et collaborateurs.

Risques liés à l'environnement concurrentiel

Évolution de l'environnement concurrentiel

Description du risque	Dispositif de maîtrise
AccorHotels opère sur ses différents marchés dans un environnement concurrentiel très animé, marqué par l'accélération et l'intensification des innovations technologiques. Cette vive concurrence pourrait s'intensifier du fait de l'entrée de nouveaux acteurs, de l'apparition de nouveaux produits ou de nouvelles marques lancés par les concurrents ou de mouvements de concentration des acteurs et ce dans plusieurs régions du monde. Cette complexification de l'environnement concurrentiel pourrait avoir pour conséquence une baisse de l'activité du Groupe et un impact financier négatif sur ses résultats.	Renforcer la notoriété et l'attractivité de ses marques est la priorité du Groupe. Dans un contexte de mutation technologique, ses équipes travaillent en permanence pour les faire évoluer et les adapter aux demandes d'une clientèle exigeante afin d'éviter un transfert vers la concurrence. Ainsi, le Groupe a enrichi son portefeuille de marques, par l'acquisition en 2016 des marques emblématiques de l'hôtellerie de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel ainsi que par la conclusion de partenariats stratégiques avec 25hours et Banyan tree et par le lancement de Jo&Joe. En 2017, le Goupe a signé un accord en vue d'acquérir 100 % de Mantra Group Limited, 2e opérateur hôtelier d'Australie, également présent en Nouvelle-Zélande, en Indonésie et à Hawaï, et a conclu un partenariat stratégique avec Rixos Hotels sur le segment du Resort à l'international (§ 1.5.3). En parallèle, le Groupe a initié un plan de relance de la marque hotelF1 et s'est associé au Groupe SNCF afin de développer une nouvelle collection d'hôtels de prestige sous l'enseigne Orient Express (§ 1.5.3). Enfin, le Groupe a également fait l'acquisition de VeryChic, plateforme digitale de ventes privées d'hôtels et appartements, croisières, séjours et packages de luxe (§ 1.5.2). Par ailleurs, renforcer son leadership sur l'ensemble du parcours client est une autre priorité du Groupe. Afin d'enrichir son offre de service à destination des voyageurs d'affaires, AccorHotels a annoncé en janvier 2018 l'acquisition de Gekko (§ 1.5.2), spécialiste de solutions de distribution hôtelière dédiées à la clientèle d'affaires. En parallèle, le Groupe a fait ses premiers pas dans le domaine de l'Intelligence Artificielle. Ainsi, depuis octobre 2017, les voyageurs peuvent interagir avec Phil, le BOT d'AccorHotels, depuis l'Assistant Google. Ce service permet d'accompagner les voyageurs avant, pendant et après leur séjour. Disponible dans un premier temps sur l'Assistant Google en France, Phil se mettra dès 2018 au service des utilisateurs américains, canadiens, anglais et britanniques. Enfin, après le rachat de Fastbooking en 2015, le Groupe a annoncé l'acquisition de la société Availpro (§ 1.5.2), créant ainsi le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.

Risques liés à l'environnement économique

Détérioration de la situation économique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le fort ralentissement économique d'une zone géographique, voire de l'économie mondiale pourrait conduire le Groupe à faire face à une baisse importante de son activité, notamment en raison de la réduction des déplacements des personnes. De surcroît, comme mentionné au paragraphe 1.5.4, l'activité du Groupe repose encore significativement sur la zone Europe. Une évolution défavorable de la situation économique de la zone aurait des conséquences négatives sur l'activité et le chiffre d'affaires du Groupe.	La stratégie de croissance organique et externe de AccorHotels a notamment pour objet de réduire son exposition à ce risque. Ainsi, l'acquisition du Groupe FRHI en 2016, suivi en 2017 de la signature d'un accord en vue d'acquérir 100 % de Mantra Group Limited, d'un partenariat stratégique conclu avec Rixos Hotels et de l'acquisition d'un portefeuille d'hotels auprès de Brazil Hospitality Group ont permis de réduire l'exposition du Groupe à la zone Europe. De plus, 71 % des 264 hôtels ouverts en 2017 l'ont été hors Europe, dont 38 % dans la zone Asie-Pacifique – en partie grâce au partenariat stratégique avec Huazhu (§ 1.5.1), 16 % dans la région Moyen-Orient/Afrique, 16 % en Amérique du Sud et 1 % en Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes. Le pipeline de développement du Groupe est également porté vers l'international, 47 % des chambres de ce pipeline sont situées en Asie-Pacifique, 13 % en Amériques et 20 % dans la région Moyen-Orient/Afrique (§ 1.5.1).

Risques liés à l'environnement naturel

Événements naturels

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Dans la majorité de ses pays d'implantation, le Groupe est exposé au risque de survenance d'événements naturels (tremblement de terre, tsunami…) et d'événements climatiques (inondations, ouragans, cyclones…) majeurs dont la fréquence et/ou l'intensité pourraient être amplifiées en raison du changement climatique. La survenance d'un tel évènement pourrait affecter de manière directe ou indirecte les clients, les collaborateurs, les activités et les actifs du Groupe et de ses partenaires et avoir des conséquences sur la situation financière du Groupe. D'autres risques associés au changement climatique sont susceptibles d'avoir des effets négatifs à plus long terme sur les objectifs du Groupe. Ces risques ainsi que leurs conséquences potentielles sont présentés au paragraphe 2.7.	La protection des clients et des collaborateurs est fondamentale pour le Groupe. C'est pourquoi, lorsque ces risques sont identifiés, des mesures de protection, permanentes ou temporaires, sont mises en place. Par exemple, l'évacuation des hôtels selon les procédures Groupe. Plus particulièrement en cas de risque sismique, des exercices sont réalisés par les équipes dans les pays concernés afin de leur permettre de bien réagir. De plus, la filière Sûreté-Sécurité assure une vieille quotidienne sur la situation sécuritaire dans les pays où le Groupe est présent. En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise décrit au 1.7.4 est activé afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des collaborateurs. Les impacts financiers de ces risques sur les résultats du Groupe sont limités par la dispersion géographique de ses activités, présentée au paragraphe 1.5.4 du présent document. Enfin, la politique d'assurance du Groupe décrite au paragraphe 1.7.4 contribue à réduire les impacts financiers des dommages aux actifs et des pertes d'exploitation qui résulteraient d'un tel événement.

Risques liés à l'environnement sociétal

Nouvelles tendances de consommation

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Face aux changements de comportements de consommation (location meublée, échange d'appartements ou de maisons…) et de goûts des voyageurs (priorités à l'expérience et la personnalisation), face à l'arrivée de nouveaux acteurs dont les offres et les modèles économiques bousculent les codes de l'hôtellerie et face à un vieillissement du mix clientèle (la population plus jeune se détournant de l'offre du Groupe pour aller vers de nouveaux concepts), le Groupe se doit d'étendre son offre pour diversifier les occasions de voyage offertes aux voyageurs et ainsi répondre au mieux aux attentes de sa clientèle, rajeunir l'âge moyen de ses clients et en attirer de nouveaux. Si le Groupe ne parvenait pas à identifier ces nouveaux comportements de consommation et à y répondre en proposant à ses clients des expériences adaptées, sa part de marché dans l'industrie et son activité en seraient affectées ce qui aurait un impact négatif sur son chiffre d'affaires et donc son résultat.	Pour répondre à ces mutations, le Groupe doit s'ouvrir à de nouveaux produits et usages, à de nouvelles générations et à de nouveaux métiers. Ainsi en 2016, le Groupe s'est doté d'un « shadow comex », a mis en place une structure dédiée à l'innovation et aux nouveaux métiers et a créé la division « Lifestyle », intégrant les marques Jo&Joe, Mama Shelter et 25hours. Dans le prolongement de ces actions, le Groupe a fait l'acquisition de TravelKeys, en février 2017, afin d'accélérer le développement de son offre sur le segment des résidences privées d'exception. Le regroupement, sous la marque onefinestay, des marques Squarebreak, Travel Keys et onefinestay, en fait le leader du marché de la location de résidences privées haut de gamme avec services de conciergerie (§ 1.5.2). Parallèlement, et en s'appuyant sur l'expertise de John Paul, le Groupe a déployé AccorLocal (§ 1.5.3) en France, élargissant ainsi la gamme de services proposés par les hôtels du Groupe aux services de proximité dédiés aux riverains. Enfin, le Groupe plaçant l'expérience client et l'innovation au cœur de son activité, il s'est engagé dans une transformation culturelle avec Heartist® (§ 2.3.2), un engagement des collaborateurs autour d'une passion commune qui est le client. Afin de mieux personnaliser la relation avec ses hôtes et de faire vivre la promesse « We are all heartists », le Groupe a mis en place une base mondiale de données client ACDC, présentée au paragraphe 1.5.2.

Dénigrement ou diffamation

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Si le Groupe commettait une erreur dans la conduite de ses activités ou si certains de ses comportements étaient jugés non acceptables par certaines de ses parties prenantes, il pourrait être sujet à des critiques voire à une campagne de dénigrement ou un appel au boycott, préjudiciables à son image et à sa réputation du Groupe et donc à son activité et à ses perspectives de développement. Le Groupe est également exposé à un risque de diffamation, d'allégation non fondée ou mensongère, portant atteinte à son image ou à sa réputation ce qui aurait des répercussions défavorables sur son activité. Fondées ou non, ces critiques ou allégations pourraient être amplifiées par la vitesse de propagation imputable au développement des réseaux sociaux.	La protection des collaborateurs et des clients du Groupe est une priorité de AccorHotels qui met tout en œuvre pour assurer leur sécurité. Les dispositifs de prévention des risques hôteliers et de Sécurité-Sûreté sont détaillés au paragraphe 1.7.3. En outre, la démarche RSE et Éthique du Groupe et son programme de compliance présentés au chapitre 2 « Responsabilité de l'entreprise » préviennent les risques associés à la conduite des affaires et à la responsabilité sociale, environnementale et sociétale du Groupe. Toutefois, afin de se protéger contre une publicité négative, le Groupe a mis en place des outils de veille média permettant de détecter d'éventuels signaux avant-coureurs. Au niveau des hôtels, la plateforme « Voice of the Guest » centralise l'ensemble des remontées clients, collectées sur tous les canaux et les présente sur une interface claire et intuitive, leur donnant ainsi la possibilité de maîtriser leur e-reputation. En cas de propagation massive d'une critique ou d'une allégation à l'encontre du Groupe, des procédures de gestion et de communication de crise peuvent être activées.

Risques opérationnels propres à l'activité et à l'organisation du Groupe

Risques juridiques et réglementaires

Non-conformité aux lois et réglementations

Description du risque	Dispositif de maîtrise
AccorHotels et ses filiales sont exposées au risque de non-conformité, par méconnaissance, aux législations et réglementations locales des pays où elles sont implantées. Pour autant, le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact majeur sur ses activités. Néanmoins, AccorHotels se doit dans chaque pays d'appliquer les règles relatives aux établissements recevant du public. Le Groupe est exposé aux potentielles répercussions négatives induites par les 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 2017 une incidence sensible sur la situation financière du Groupe figurent dans la note 14.2 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 2017, une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, 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.	Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une évolution législative ou réglementaire, le Groupe s'appuie sur un dispositif de veille dans toutes ses régions d'implantation. Ce dispositif s'appuie sur les équipes juridiques réparties dans le monde entier qui assurent la conformité des activités du Groupe, dans tous les pays où s'exercent ses activités, à l'ensemble des normes (lois, règlements…) qui les régissent. De plus, la politique fiscale de AccorHotels veille au strict respect des lois et réglementations de tous les pays où le Groupe est implanté. Ces problématiques sont incluses dans la politique de gestion des risques au niveau de la Direction fiscale Groupe en lien avec la Direction de l'Audit. Elles font l'objet de plans d'action qui visent à défendre les intérêts du Groupe dans le respect des règles locales applicables et des traités fiscaux internationaux. Ces actions sont détaillées au paragraphe 2.2.4. Enfin, en cas de réception 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 10 des comptes consolidés. La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur.

Risques industriels et environnementaux

Atteinte à l'environnement

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Dans le cadre de l'exercice annuel de cartographie des risques majeurs, aucun risque relatif à l'environnement n'a été identifié. AccorHotels considère que dans l'hôtellerie, les risques portent essentiellement sur les éléments suivants : stockage de gaz ou de fioul dans les hôtels ou à proximité, transformateurs contenant des PCB (polychlorobiphényles), déversements non contrôlés de produits d'entretien chimiques, tours aéroréfrigérantes et traitement non approprié de déchets dangereux. Par ailleurs, la lutte contre les changements climatiques est un défi collectif et le secteur du bâtiment pèse énormément sur les émissions mondiales de gaz à effet de serre ; AccorHotels a donc un rôle à jouer (§ 2.7).	De manière générale, les risques d'atteinte à l'environnement restent limités dans le cadre de l'activité hôtelière. En effet, les risques de pollution accidentelle ayant des conséquences au-delà des établissements restent mineurs – le groupe AccorHotels 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, conscient des effets du changement climatique, et afin de mieux maîtriser ses coûts opérationnels, le Groupe agit pour limiter les émissions de CO_2 liées à son activité : économie d'énergie, mise en place de solutions autour des énergies renouvelables, achats de produits alimentaires moins impactant… Un des objectifs Planet 21 est de « Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments ». Il est décrit au paragraphe 2.7. En 2017, AccorHotels n'a enregistré aucune provision pour les risques environnementaux.

Effet du changement climatique et stratégie bas-carbone

Description du risque	Dispositif de maîtrise
AccorHotels a réalisé une empreinte carbone (scopes 1, 2 et 3, hors transports des clients) dès 2011, mise à jour en 2015. L'impact carbone de nos hôtels est surtout lié à l'énergie consommée dans nos hôtels et à l'alimentation. En complément, une première analyse des risques liés au changement climatique a montré l'exposition de nos activités aux potentielles conséquences financières de la multiplication des événements météorologiques extrêmes et des contraintes réglementaires en matière de performance carbone des bâtiments.	Sous l'impulsion du Comité Éthique & RSE, AccorHotels a mené en 2017 des travaux préliminaires pour évaluer la trajectoire qu'il devra suivre pour contribuer à l'objectif collectif de limiter le réchauffement planétaire à 2 °C. Une première estimation a été établie : le Groupe doit réduire son intensité carbone – mesurée en $kgCO_2eq$/chambre/an – d'environ 60 % d'ici 2030 et d'environ 90 % d'ici 2050. À partir de cette première esquisse de trajectoire, le Groupe s'engagera en 2018 dans la construction de sa feuille de route : ◗ Approfondissement des calculs de trajectoire et définition d'objectifs précis. ◗ Renforcement du pilotage de l'énergie et de l'empreinte carbone au niveau des hôtels. ◗ Évaluation du potentiel de réduction que représente chaque levier (réduction des consommations, augmentation de l'efficacité énergétique, transition vers un mix décarboné, compensation, etc.). ◗ Renforcement de la gouvernance, des process et outils visant à une meilleure intégration de la dimension « carbone » à tous les niveaux de l'entreprise : décisions stratégiques, développement du réseau d'hôtels, développement de nouveaux concepts, offres ou solutions, etc. ◗ Réflexions sur les conditions nécessaires à l'appropriation des enjeux carbone par les propriétaires d'hôtels et les outils permettant de les accompagner dans la réduction de leur empreinte carbone. Sans attendre la mise en œuvre de cette feuille de route « 2°C », le Groupe s'est engagé dans la transition de son parc hôtelier vers des bâtiments neutres en carbone à travers une démarche progressive : d'abord soumettre systématiquement la construction des nouveaux hôtels à des certifications environnementales, puis inscrire les constructions et rénovations d'hôtels dans une démarche « bas carbone », et enfin viser la construction et l'exploitation de bâtiments neutres en carbone. AccorHotels a signé le *French Climate Pledge* en marge du *One Planet Summit* pour réaffirmer la nécessité de changer collectivement de cap, pour engager une baisse drastique des émissions de gaz à effet de serre.

Risques liés aux données

Atteinte à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité de ses données

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Les activités de AccorHotels reposent sur tout un ensemble de processus et d'applications permettant, jour après jour, d'accompagner les collaborateurs et les hôteliers dans leur travail, et les clients dans leurs projets de voyage. Ces processus et applications dépendent, pour certains, de systèmes d'information et d'infrastructures complexes pour la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion des données opérationnelles et stratégiques dont l'utilisation massive et accrue est indispensable à la création de valeur. Ces données collectées, traitées, stockées et diffusées directement par AccorHotels, par ses partenaires ou par l'intermédiaire de prestataires externes, pourraient être affectées, par accident ou par malveillance. Ainsi, le Groupe ou ses prestataires pourraient être victime d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de défaillances techniques (matérielles ou logicielles), de sabotage ou d'intrusion (physique ou informatique), pouvant nuire à la disponibilité, à l'intégrité ou encore à la confidentialité de ses données. Mais l'origine de ces menaces peut aussi être interne et relever de la malveillance, d'une erreur ou de l'obsolescence des infrastructures. Quelle qu'en soit la cause, la modification, le vol, la divulgation ou l'indisponibilité des données du Groupe pourrait avoir des conséquences négatives sur son activité, sa réputation et ses projets de développement.	Assurer la sécurité, la sûreté et la disponibilité des données opérationnelles et stratégiques qui se trouvent en la possession de AccorHotels est une de ses priorités. La Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information est chargée de la sécurisation des infrastructures, systèmes et applications nécessaires à l'activité du Groupe. Elle a pour rôle de prévenir les intrusions, virus et attaques en administrant un ensemble de matériels et logiciels dédiés à la sécurité informatique et en effectuant régulièrement des tests d'intrusion et revues de codes sur les applications mais aussi par le biais de campagne de sensibilisation et de formation des collaborateurs, par exemple au phishing. Le renouvellement de la conformité PCI DSS des systèmes centraux constitue une importante mesure de prévention des risques affectant les données bancaires de nos clients. Cette démarche de conformité est actuellement en cours de déploiement sur l'ensemble du Groupe afin de garantir une sécurité optimale à ces données. La préparation de la mise en application du Règlement général sur la protection des données, initiée en 2016 et supervisée par le Comité de gouvernance des données (§ 2.2.2), constitue une mesure de prévention supplémentaire relative aux données personnelles confiées au Groupe. Cette démarche est présentée au paragraphe 2.4.4 "Une culture centrée sur le client". Une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne, est par ailleurs dédiée à l'audit et au contrôle des systèmes d'informations. Ses missions sont détaillées au 1.8.4. Si, en dépit de ces mesures préventives, un incident se produisait, une structure de secours a été mise en place afin de garantir la continuité des services, la sauvegarde et la confidentialité des données. Enfin, une police d'assurance « Cyber », vient compléter les polices dommages, pertes d'exploitation et responsabilité civile existantes. La combinaison de ces polices couvre le Groupe contre tout dommage causé aux tiers et toute perte d'exploitation consécutive à l'indisponibilité, la modification, le vol et/ou la divulgation de ses données clients et opérationnelles, ainsi que tous les frais de gestion de l'incident.

Risques liés aux Talents

Compétitivité du marché de l'emploi

Description du risque	Dispositif de maîtrise
« Feel Welcome », promesse de l'expérience client, repose sur la disponibilité, l'engagement et la passion des collaborateurs du Groupe. Si l'attractivité de AccorHotels en tant qu'employeur était affectée, sa capacité à attirer et à fidéliser les talents nécessaires à ses besoins pourrait être altérée, ce qui aurait directement des conséquences sur son activité mais aussi sur son image et sa réputation. De même, en raison des enjeux qui accompagnent la digitalisation et l'évolution de nos métiers, l'expérience client pourrait être affectée ce qui aurait des conséquences négatives sur l'image et la réputation du Groupe.	Les talents du Groupe sont sa ressource la plus précieuse, c'est pourquoi les attirer et les fidéliser est une de ses priorités. La nouvelle signature du Groupe « Feel Welcome » se traduit par une nouvelle promesse à l'intention de ses collaborateurs « Feel Valued ». En miroir du Parcours Client, le Parcours Talent, présenté au paragraphe 2.3.10, fait un parallèle entre le parcours d'un collaborateur au sein du Groupe et le parcours du client qui séjourne à l'hôtel. Cette approche traduit la volonté de AccorHotels d'être un employeur attractif, attentif au bien-être et à la sécurité de ses talents et engagé dans leur développement professionnel. Afin de développer sa notoriété en tant qu'employeur, AccorHotels est présent sur de nombreux réseaux sociaux, partenaires incontournables pour communiquer sur les actualités et valeurs du Groupe, mettre en avant les offres d'emploi et créer plus d'interactivité avec les candidats. L'attractivité du Groupe vis-à-vis des collaborateurs de demain passe également par sa participation à des forums emploi, des salons professionnels et par l'animation de relations et partenariats avec des établissements de formation hôteliers, écoles de commerce, universités… Ces manifestations constituent d'excellentes opportunités de rencontrer les talents de demain, leur présenter AccorHotels et ses marques, et répondre à leurs questions. Le Département Relations Écoles est également en charge d'animer le réseau des « AccorHotels Ambassadors », des étudiants volontaires pour promouvoir le Groupe au sein de leur campus. Par ailleurs, la politique de rémunération du Groupe (§ 2.3.6) compétitive, équitable et tenant compte de la performance de chacun des collaborateurs, vise à renforcer l'attractivité du Groupe. La préoccupation du Groupe est d'assurer la sécurité et le bien-être au travail de ses collaborateurs. L'ensemble des actions destinées à améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé, à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des collaborateurs, et à prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles sont détaillées au paragraphe 2.3.5. De plus, pour fidéliser ses talents, le Groupe s'attache à les accompagner tout au long de leur vie professionnelle dans le Groupe. La priorité est mise sur la montée en compétence des collaborateurs, pour les accompagner dans l'appropriation de leurs missions. L'entretien d'évaluation permet aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan adapté au développement de leur potentiel. La stratégie de développement des talents et AccorHotels Académie, sont décrits au paragraphe 2.3.9 « L'apprentissage au cœur du développement des compétences ». Plus spécifiquement, afin d'accompagner les talents dans le déploiement du plan digital et l'évolution de nos métiers, la Direction Talent & Culture s'est dotée d'une équipe dédiée à la transformation digitale (§2.3.8). Enfin, AccorHotels accorde une importance cruciale aux relations avec les partenaires sociaux. Considérant le dialogue social de qualité comme un vecteur de cohésion et de performance, tout est mis en œuvre pour instaurer des échanges ouverts et constructifs afin d'accompagner la transformation du Groupe. (§2.3.4 « Favoriser un dialogue ouvert »).

Risques liés aux relations avec les partenaires

Partenaires non conformes aux standards et engagements éthiques et RSE

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Une majorité d'hôtels du Groupe étant exploités à travers des contrats de gestion et de franchise, les activités et le développement de AccorHotels reposent en grande partie sur des partenaires. Des pratiques non conformes aux standards et engagements Éthique et RSE de AccorHotels, de la part de ses partenaires pourraient porter atteinte à l'image et à la réputation du Groupe ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur ses activités et projets de développement.	Pour s'assurer de l'application uniforme de ses procédures et politiques, le Groupe a fait inscrire dans ses contrats de franchise et de gestion hôtelière, des dispositions relatives au respect de leurs aspects les plus importants. Le Groupe facilite la mise en conformité de ses partenaires en les accompagnant et les suivant lors de la mise en place et de l'exécution de ces contrats. Ainsi, le Groupe met à leur disposition toute la documentation nécessaire à l'exploitation des hôtels dans le respect de ses politiques et procédures. Cette documentation comprend les incontournables de marques, politiques hygiènes, politiques sécurité (incendie, légionelles), standards PCI DSS, etc. De plus, des visites régulières sont réalisées par les Directeurs des Opérations et les Directeurs Franchises afin de s'assurer de leur respect. Les versions mises à jour des documents et compte rendu de visite sont désormais accessibles aisément par les partenaires à partir du portail partenaire, lancé en 2016 et en cours de déploiement. Par ailleurs, le prolongement des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe auprès de ses partenaires, fait l'objet d'un engagement du programme Planet 21 de AccorHotels « Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques » (§ 2.5.2). Ainsi, la Charte Éthique & RSE leur a été diffusée en 2016. Depuis cette même année, tous les contrats nouveaux et renouvelés doivent comporter une clause éthique et RSE non négociable. Enfin, le Groupe a initié en 2017 un processus de « Know your counterparty », qui a pour objet de s'assurer en amont de tout nouvel engagement avec un partenaire qu'il respecte les mêmes valeurs et normes qu'AccorHotels (2.5.2).

Risques liés à l'éthique et à la responsabilité sociétale

Actes de harcèlement

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le secteur de l'hospitalité a été identifié comme exposé au risque de harcèlement (§ 2.2.4). Un collaborateur ou un hôte du Groupe pourrait ainsi être victime de harcèlement de la part d'un autre de ses hôtes ou collaborateurs. Une telle situation pourrait avoir des conséquences sur l'intégrité physique et psychologique des hôtes et des collaborateurs du Groupe ainsi que sur son image et sa réputation.	Afin de prévenir les situations de harcèlement, AccorHotels prévoit d'équiper ses collaborateurs d'un dispositif d'alerte qu'ils peuvent déclencher s'ils sont confrontés à une situation de harcèlement sexuel. Le déploiement du dispositif dans plusieurs hôtels pilotes, est prévu au 2e trimestre 2018, suivra, le déploiement mondial courant 1er semestre 2019 (§ 2.2.4).

Actes de corruption

Description du risque	Dispositif de maîtrise
AccorHotels est présent sur les cinq continents avec un portefeuille hôtelier réparti dans 99 pays. Ses activités, sa présence internationale et les ambitions de développement du Groupe, parfois dans des pays où le risque de corruption est perçu comme élevé, exposent le Groupe à un risque de corruption, active ou passive, de la part de ses collaborateurs ou de ses partenaires. Les autorités publiques et judiciaires mais aussi l'opinion publique font preuve d'une tolérance zéro en cas de non-respect des règles de conduite des affaires. Une mise en cause du Groupe pour un acte de corruption l'exposerait, ainsi que ses collaborateurs impliqués, à des sanctions pénales et financières ainsi qu'à une exposition médiatique qui entacherait son image et sa réputation. Au cours de l'exercice 2017, aucune procédure judiciaire ou administrative pour des faits de corruption n'est à signaler par AccorHotels et le Groupe n'a donc enregistré aucune provision pour risques en matière de corruption.	En matière de lutte contre la corruption d'agents publics comme de corruption privée, la démarche de AccorHotels se fonde sur un principe de tolérance zéro. Le Groupe veille 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. De même, il interdit tout acte de corruption aussi bien dans ses procédures d'achats que dans ses procédures de ventes. Pour cela, ces principes et interdictions sont énoncés dans la Charte Éthique & RSE, sa politique Cadeaux et sa politique de prévention de la corruption. Pour leur mise en œuvre, le Groupe s'appuie sur son dispositif d'audit interne et sur son programme de Compliance anti-corruption. La Charte Éthique & RSE constitue le socle de l'engagement éthique du Groupe, lui permettant d'agir et de grandir conformément à ses valeurs en évitant de mettre en danger tout ce qui constitue son patrimoine. Afin de faciliter la prise en compte de ces principes fondamentaux par les collaborateurs, la Charte donne des exemples concrets de situations auxquelles ces derniers pourraient être confrontés, ainsi que les bonnes réponses à apporter. Pour aller plus loin, le Groupe s'est doté en 2015 d'une politique Cadeaux permettant de lutter contre les conflits d'intérêts et la corruption. Le principe est qu'un collaborateur ne doit ni recevoir ni offrir de cadeau dans le cadre d'une relation d'affaires. Elle encadre les exceptions à ce principe pour tenir compte des pratiques habituelles du cours des affaires et précise également les comportements à adopter en fonction des situations rencontrées. Quant au programme de Compliance, il vise à instaurer au sein du Groupe une véritable culture de la Compliance, à travers la communication et l'accompagnement des collaborateurs ainsi que d'autres actions de prévention telles que la formation des collaborateurs les plus exposés et la mise en place de lignes de conduite et de politiques claires. En 2017, la démarche de prévention de la corruption a en outre été renforcée par l'adoption d'une Politique de prévention de la corruption, dont l'objectif est de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité ou celle de ses collaborateurs et mettre en danger sa réputation, son intégrité et son patrimoine. De même plus de 900 collaborateurs parmi les plus exposés, dans différentes zones du Groupe, ont été formés à la prévention de la corruption. À ces outils de sensibilisation s'ajoute le dispositif d'audit interne qui participe à la prévention de la corruption, à travers des contrôles portant sur certains processus considérés comme à risque, dont notamment le développement hôtelier et les achats. En cas d'interrogation sur une situation particulière, par exemple pour savoir quelle conduite adopter face à une sollicitation indue, chaque collaborateur peut s'adresser à sa hiérarchie directe ou faire remonter l'information aux services Talent & Culture ou juridiques de son pays ou aux Compliance Officers. Sous la responsabilité du Directeur juridique Groupe, nommé à cet égard « Chief Compliance Officer », la fonction Compliance, présentée au paragraphe 2.2.3, promeut la mise en œuvre de la politique anti-corruption au sein du Groupe. Elle s'appuie pour cela sur le « Management » et sur la filière des « Compliance Officers », et ce en lien avec le Comité Éthique & RSE et avec le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale du Conseil d'administration (voir paragraphe 3.4.3 « La gouvernance de l'éthique et de la RSE »).

Risques financiers

Dans le cadre de son activité, le Groupe est exposé aux risques financiers, notamment de liquidité, de contrepartie, de change et de taux. La politique suivie par le Groupe en matière de gestion des risques financiers répond au triple objectif de sécurité, de liquidité et de rendement. La gestion de ces risques est en très grande partie centralisée au niveau de la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management*, directement rattachée au Directeur général Finances, 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 en complément ou substitution de levées de ressources sur les marchés financiers.

La politique de financement de AccorHotels est d'assurer dans des conditions optimales et à tout moment la liquidité nécessaire au financement de ses besoins de trésorerie court terme, ainsi que des besoins liés à sa stratégie et son développement.

AccorHotels dispose :

- d'une ligne de crédit confirmée non utilisée de 1 800 millions d'euros dont l'échéance est fixée en juin 2019 auprès de banques de première qualité ;
- d'une ligne de crédit confirmée non utilisée de 350 millions d'euros dont l'échéance est fixée en juin 2018 auprès d'une banque de première qualité.

Ces deux lignes de crédit d'un montant total de 2 150 millions d'euros permettent de renforcer la liquidité du Groupe (cf. note annexe 11.3.2 des comptes consolidés, page 310).

Par ailleurs, AccorHotels a mis en place en février 2018 un crédit relais de 900 millions d'euros d'une maturité de 18 mois pour le financement de l'acquisition de la société Mantra.

Enfin, les placements de trésorerie de AccorHotels sont composés essentiellement de dépôts à court terme effectués auprès d'établissements financiers de premier plan et d'OPCVM monétaires, d'un montant de 875 millions d'euros, d'une durée moyenne de 1,8 mois (cf. note annexe 11.3.3 des comptes consolidés, page 311), disponibles à tout moment.

Ainsi, la liquidité du Groupe au 31 décembre 2017 s'établit à 3 025 millions d'euros (hors financement relais de Mantra).

Le Groupe a accès à des ressources diversifiées pour faire face à ses besoins de financement à moyen et long terme (marché de dettes et de capitaux, financements bancaires, autres…).

Aucune restriction à l'utilisation des capitaux n'est susceptible d'influer sensiblement sur les opérations de l'émetteur.

Le tableau ci-après représente l'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2017 :

	À moins de 1 an	De 1 à 3 ans (inclus)	Plus de 3 ans (exclu)	Total
Emprunts obligataires	138	407	2 204	2 748
Dettes bancaires et non bancaires	5	(1)	35	40
Endettement de crédit-bail	1			1
Dérivés passif	24			24
Banques & autres	69	41	82	192
Passifs financiers	**237**	**447**	**2 321**	**3 005**
Titres de placement	(875)			(875)
Autres actifs financiers courants	(242)			(242)
Actifs financiers courants	**(1 117)**			**(1 117)**
DETTE NETTE	**(880)**	**447**	**2 321**	**1 888**

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 de la Société, dans le cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. S'agissant de la dette obligataire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du *rating* de la Société à *Non Investment Grade*.

Dans le cas des lignes de crédit de 1 800 millions d'euros et 350 millions d'euros, 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 AccorHotels. Seules des clauses d'exigibilité croisée (*cross acceleration*) existent, 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 AccorHotels sont les suivantes :

Agence de notation	Dette à long terme	Dette à court terme	Dernière confirmation de la notation	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	14/03/2018	Stable	14/03/2018
Fitch Ratings	BBB-	F3	22/03/2018	Positive	22/03/2018

Standard & Poor's et Fitch Rating ont confirmé les notes de AccorHotels et mis à jour leurs perspectives respectivement les 14 mars 2018 et 22 mars 2018.

Risques de contrepartie/pays

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, dans le cadre de sa gestion financière, néanmoins ce risque est non significatif du fait du nombre important de clients/fournisseurs composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

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 d'engagement par contrepartie ; et
- un suivi permanent de la qualité de crédit des contreparties (*rating* des établissements financiers émis par les agences de notation).

Compte tenu de la répartition géographique de son activité, le risque pays est limité.

La centralisation de la trésorerie au sein de la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management* permet de gérer l'essentiel des placements.

Risques de change et de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par AccorHotels, tels que des achats et ventes à terme de devises, swaps, etc., 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, AccorHotels 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.

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 (le plus souvent 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, AccorHotels a accès à des sources de financement diversifiées (obligataires, placements privés, financements bancaires, autres).

En fonction des opportunités offertes par le marché, AccorHotels 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 11.3.2 des comptes consolidés, page 309).

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 tout en limitant le risque de change.

Autres opérations de couverture de change

Le produit des ventes étant réalisé dans la même devise que les charges d'exploitation, le recours aux opérations de couverture de change en dehors des opérations de financement est limité.

Les risques de traduction comptable ne font généralement pas l'objet de couvertures de change.

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 141 millions d'euros au 31 décembre 2017 et celui des achats à terme à 823 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, ces opérations comprennent principalement un achat à terme (*contingent forward*) de 1,1 milliard de dollars australiens dans le cadre de l'acquisition du Groupe Mantra (couverture d'une partie du prix d'acquisition, fixé en dollars australiens, qui sera versé en numéraire). Toutes ces opérations viennent à échéance en 2018.

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette obligataire et bancaire de AccorHotels, principalement libellée en euros (86 % après couverture de change), est à 86 % à taux fixe et à 14 % à taux variable (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la note 11.5.2 des comptes consolidés, page 313). En fonction de l'évolution de la dette obligataire et bancaire (nouvel endettement ou remboursement) et des anticipations sur les taux d'intérêt, le Groupe peut modifier cette répartition taux fixe/taux variable.

Cette répartition est régulièrement analysée par la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management* qui formalise le cas échéant des propositions de re-répartition auprès de la Direction générale du Groupe.

Le volume des opérations de couverture de taux s'élevait à 746 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Ces instruments (de taux et de change) sont soumis à une documentation FBF négociée avec toutes les banques contreparties.

En conclusion, AccorHotels n'a pas vocation à faire des opérations spéculatives ou à développer une activité financière décorrélée des besoins généraux du Groupe. 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.

Analyse de sensibilité

À partir des données publiées en 2017, AccorHotels 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

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 :

Sensibilité au RevPAR

RevPAR - 1 %	HotelServices	HotelInvest	Total
Impact REX [1]	(5) millions d'euros	(1) million d'euros	(6) millions d'euros

(1) Résultat d'exploitation.

Sensibilité au RevPAR

RevPAR + 1 %	HotelServices	HotelInvest	Total
Impact REX [1]	+ 5 millions d'euros	+ 1 million d'euros	+ 6 millions d'euros

(1) Résultat d'exploitation.

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 :

Sensibilité au cours de change			
Devise		Sensibilité REX [1] + 10 %	Sensibilité REX [1] - 10 %
GBP	Royaume-Uni	+ 0,8 million d'euros	- 0,7 million d'euros
CNY	Chine	+ 2,4 millions d'euros	- 2,0 millions d'euros
AUD	Australie	+ 4,3 millions d'euros	- 3,5 millions d'euros
CHF	Suisse	+ 1,4 million d'euros	- 1,2 million d'euros
USD	États-Unis, Asie du Sud-Est	+ 18,4 millions d'euros	- 15,0 millions d'euros
PLN	Pologne	+ 4,3 millions d'euros	- 3,5 millions d'euros
HUF	Hongrie	+ 2,3 millions d'euros	- 1,9 million d'euros

(1) Résultat d'exploitation.

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 + 2 millions d'euros sur les produits financiers du Groupe.

(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).

1.7.3 Prévention

Prévention des risques hôteliers

La prise en compte des attentes des clients en matière de sécurité est une priorité pour le Groupe. Les principaux efforts liés à la sécurité dans les hôtels portent sur la prévention des incendies ainsi que la prévention des risques sanitaires et alimentaires, pour lesquels AccorHotels 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, y compris préventive, et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation de la légionelle a été mis en place depuis 2002 et est contrôlé par des prélèvements et analyses réalisés par des laboratoires extérieurs agréés. De plus, le risque légionelles est également suivi par les hôtels dans l'outil de veille réglementaire SET. Selon les niveaux d'exigences locales, les pays s'assurent de la conformité avec les lois et la sécurité des consommateurs ;
- enfin, en matière d'hygiène alimentaire, des contrôles sanitaires sont effectués dans les cuisines selon le système HACCP *(Hazard Analysis & Critical Control Points)*.

Sécurité et sûreté des clients et des collaborateurs

AccorHotels se doit de garantir l'intégrité physique de ses collaborateurs, de ses clients ainsi que la protection de ses actifs. À cette fin, la Direction Générale Sûreté-Sécurité :

- procède à une veille et une évaluation de l'état sécuritaire dans les pays d'implantation du Groupe ainsi que dans les zones de développement ;
- anime directement et/ou par le biais de ses correspondants un réseau d'échanges avec les représentations diplomatiques et les autorités locales ;
- s'appuie sur l'expertise et les retours d'expérience de ses contacts du secteur privé (consultants, réseau des directeurs sûreté français et étrangers) ;
- effectue des visites d'évaluation sécuritaire des établissements du Groupe et le cas échéant, produit des recommandations d'amélioration ;
- valide ou interdit les déplacements collaborateurs sur les pays pour lesquels le niveau de sécurité est insuffisant ;
- diffuse auprès des collaborateurs une information contribuant à la mise en place d'une véritable culture de la sécurité ;
- participe aux actions de détection, de prévention et de lutte contre le trafic des êtres humains ;
- intègre des thématiques « sûreté-sécurité » dans les audits produits et services afin de s'assurer du bon déploiement de la politique sûreté-sécurité des hôtels et de mettre en place les éventuels plans d'action nécessaires pour assurer l'uniformité du réseau.

Dans un contexte de menace terroriste élevée, les mesures de sûreté mises en place dans chacun des hôtels sont adaptées en fonction des situations locales, de la sensibilité des sites et du contexte international. Les consignes de vigilance sont régulièrement rappelées et une attention toute particulière est portée aux besoins des hôtels en matière de conseils ou de formation.

Par ailleurs, l'accompagnement des collaborateurs lors de déplacements professionnels évolue afin de devenir plus interactif et de gagner en réactivité. Un projet global est en cours de finalisation.

Prévention des risques d'atteinte aux données

La protection des données de ses clients constitue un enjeu majeur pour le Groupe. Devant le risque croissant d'attaque de ses systèmes, AccorHotels porte une attention particulière au développement d'une prévention adaptée à la donnée personnelle.

Dans ce cadre, AccorHotels propose à l'ensemble de ces hôtels un outil leur permettant d'obtenir et maintenir leur conformité à la norme PCI DSS.

Le Groupe s'est également engagé dans une démarche de conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD) qui entrera en application au 25 mai 2018.

Charte Éthique et RSE

La Charte Éthique et RSE est décrite au Chapitre 2 du présent document. Cette Charte constitue un outil de prévention en matière de respect des lois et textes fondamentaux, dont notamment les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Elle présente les valeurs du Groupe et constitue un cadre de référence pour les engagements du Groupe en matière éthique.

Compliance

Créée en 2016, la fonction « Compliance », décrite au Chapitre 2 du présent document est un outil de prévention de la corruption et du non-respect du droit de la concurrence.

1.7.4 Protection

Gestion de crise

Implanté sur 99 pays, AccorHotels dispose d'une organisation de remontée d'alerte et de gestion de crise structurée et harmonisée avec des équipes identifiées pour son siège et pour les différentes entités du Groupe, y compris les sociétés dont AccorHotels est tout ou partie actionnaires, afin d'assurer au plus vite la protection de ses collaborateurs, de ses clients et des prestataires travaillant sur ses sites.

Une permanence 24/7 est assurée par la Direction Générale Sûreté-Sécurité et celle de la Gestion des Risques.

Continuité d'activité

La mise en place de plans de continuité d'activité a vocation à être systématisée et prise en considération comme outil de mitigation des risques pour les activités les plus exposées.

Transfert de risques : assurance

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe et son modèle économique « asset light » le mettent en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité notamment en cas de dommages aux biens. 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 AccorHotels 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 ». En application de la politique d'assurance du Groupe, validée par le Comité exécutif, AccorHotels s'efforce d'étendre ce programme Groupe chaque fois que cela est possible au regard des législations locales.

Les propriétaires d'hôtels franchisés et managés peuvent aussi bénéficier du programme Groupe, permettant d'uniformiser les couvertures d'assurance au sein des enseignes du Groupe.

Ainsi le programme permet :

- en dommages aux biens, de disposer de deux capacités distinctes de couverture, l'une pour AccorHotels 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 AccorHotels, pour une meilleure indemnisation des clients.

Compte tenu de la dissociation des capacités dédiées aux filiales d'une part, et aux hôtels franchisés/managés d'autre part, le besoin d'achat de capacités est de 150 millions d'euros en dommages aux biens par police.

Pour les hôtels Fairmont, Raffles et Swissôtel, une capacité spécifique de 700 millions d'euros est en place.

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 et lorsque la législation l'autorise.

Grâce au montage d'auto-assurance mis en place pour ce programme, au travers d'une filiale 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 cette filiale de réassurance, cette dernière est réassurée sur le marché mondial de la réassurance pour les sinistres les plus rares mais de plus grande intensité. En outre, l'accès direct aux marchés de la réassurance permet une plus grande diversification des acteurs, source de concurrence bénéfique pour AccorHotels et d'une plus grande souplesse de placements.

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. Aujourd'hui ce système a été étendu aux hôtels FRHI.

De nouvelles fonctionnalités ont été intégrées pour permettre de suivre l'évolution du business model de AccorHotels et permettent de suivre les assurances mises en place par les propriétaires, lorsqu'elles ne sont pas souscrites dans les programmes du Groupe.

D'autres assurances mondiales, telles que celles couvrant les risques en matière de construction ou fraude sont également souscrites de façon centralisée, afin d'optimiser le coût de l'assurance et la qualité des couvertures achetées. Dans ce cadre, la mise en place d'une couverture de type « cyber » a été décidée en raison de l'importance dans le modèle AccorHotels, de la donnée client et des outils informatiques.

Suite à l'acquisition de FRHI un appel d'offres a été mené en 2017 afin de regrouper dans un seul programme tous les sites assurés et uniformiser, autant que possible les couvertures accordées.

1.8 CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE

1.8.1 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.

1.8.2 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 ce plan.

L'organisation générale en matière de contrôle interne

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 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 a structuré le Groupe autour de deux métiers :

- celui d'opérateur hôtelier/franchiseur/animateur de marques d'une part : AccorHotels ; et
- celui de propriétaire et d'investisseur hôtelier d'autre part : AccorInvest.

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 des achats, de l'audit, du juridique et de la sûreté/sécurité du Groupe ; ainsi que d'AccorHotels Afrique et Moyen-Orient ;
- la Directrice Talent et Culture Groupe ;
- le Directeur général du développement AccorHotels
- le Directeur général Finances ;
- le Directeur général Food & Beverage Groupe ;
- la *Chief Digital Officer*, en charge du Digital, de la Distribution, des Ventes et des Systèmes d'information ;
- le Directeur général Marques Luxe et AccorHotels Amérique du Nord, Amérique Centrale et Caraïbes ;
- le Directeur général « New businesses » ;
- le Directeur général AccorHotels Europe ;
- le Directeur général délégué AccorHotels Europe et Directeur général AccorHotels Europe Centrale ;
- le Directeur général AccorHotels Asie-Pacifique ;
- le Directeur général AccorHotels Amérique Latine ;
- le Directeur général AccorInvest.

Plusieurs fonctions *corporate* transversales aux activités AccorHotels et AccorInvest sont rattachées au Président-directeur général. Il s'agit de :

- la Direction des Relations institutionnelles ;
- la Direction des Relations média Groupe ;
- la Direction du Marketing.

La Direction financière du Groupe

Le Directeur général 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 du Contrôle général Groupe en charge du Contrôle financier Groupe, des Systèmes d'informations finances Groupe, de la Consolidation Groupe, des études et méthodes comptables et de la comptabilité de la Société mère ;
- la Direction de la Stratégie et de la Finance Corporate ;
- la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management* Groupe ;
- la Direction de la Fiscalité Groupe et France 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 financière de la Société en charge du programme de fidélité Groupe et du contrôle de gestion de la Distribution et du Marketing ;
- la Direction Finance Fusions et Acquisitions en charge du suivi et de l'intégration au sein du Groupe des opérations de croissance par acquisitions, fusions et joint-ventures ;
- la Direction des Projets Finances qui coordonne les projets transverses de la Direction financière.

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 l'Audit interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité de contrôle interne Groupe (cf. 3.2.2.5) 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 et le Comité d'audit et des risques.

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 directions opérationnelles (Divisions).

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient dix auditeurs à la fin de l'année 2017. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'information, rattaché à l'Audit interne Groupe, comptait trois 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 hiérarchiquement rattaché à la Directrice de l'Audit interne Groupe.

Le lien direct entre le département de l'Audit interne Groupe et les départements de l'Audit interne délocalisés permet 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 42 auditeurs à la fin de l'année 2017.

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. À ce titre, le Groupe a en 2014 renforcé son Guide Éthique du Management en le remplaçant par la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Cette Charte

encadre la démarche de responsabilité du Groupe tant en matière d'éthique, d'intégrité et de respect des lois que de responsabilités sociale, sociétale et environnementale. Le Groupe a adopté en 2016 un programme de compliance ayant pour objet la prévention des risques de non-conformité, et en particulier la prévention des risques de corruptions et de non-respect du droit de la concurrence (cf. chapitre 2 concernant le devoir de vigilance).

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, le Directeur général Finances et la Directrice 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 trimestriellement 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 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

Le Groupe porte 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, ainsi qu'aux membres du Comité exécutif.

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 et au Comité d'audit et des risques.

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.

À la suite de l'établissement de ces rapports, l'Audit interne procède au suivi de la mise en place des plans d'actions à réaliser par les entités auditées.

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.

1.8.3 Recensement et analyse des risques

Identification des risques

Les 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.

1.8.4 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 du développement et des investissements, qui est notamment en charge de l'analyse de tous les projets d'investissement avec un engagement financier du Groupe supérieur à 150 000 euros.

Ce Comité est composé du Directeur général Finances, du Directeur général AccorHotels de la région concernée pour les projets en management et franchise, du Directeur du Développement, du Directeur de la Stratégie et du Directeur général « New businesses ».

Ce Comité 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 du Directeur du Contrôle général Groupe ainsi que du Directeur général 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 et aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter sur des problématiques relevant de l'intégration des nouveaux métiers, 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 la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'entreprise du Groupe visant notamment à prévenir les actes de corruption et ainsi que ceux s'inscrivant dans le cadre du plan de vigilance.

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), parfois suite à des interrogations soulevées par la Direction de l'Audit interne des Systèmes d'information.

1.8.5 Pilotage du contrôle interne et de l'audit interne

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 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 assure le suivi de la performance et de l'efficacité 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 des Systèmes d'information, de la Directrice et du Directeur adjoint de l'Audit interne Groupe. Il intègre également les Directeurs financiers des principales filiales du Groupe.

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 ;
- 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 ;
- de suivre la mise en place des plans d'actions à réaliser par les entités auditées.

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 de la Directrice 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.

2

RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

2.1 UNE STRATÉGIE RSE INTÉGRÉE AU MODÈLE ÉCONOMIQUE 78

2.2 PILOTAGE DE LA DÉMARCHE ÉTHIQUE, COMPLIANCE ET RSE 78

2.2.1 Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE 78
2.2.2 La gouvernance de l'éthique de la compliance et de la RSE 78
2.2.3 Le Programme de Compliance 81
2.2.4 Les autres politiques de conformité 82
2.2.5 Les programmes de RSE 87
2.2.6 L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes 91

2.3 AGIR EN ENTREPRISE RESPONSABLE ET INCLUSIVE AUPRÈS DE NOS COLLABORATEURS 93

2.3.1 AccorHotels, son modèle social et son profil humain 93
2.3.2 Accompagner le volet humain de la transformation 96
2.3.3 Faire progresser le niveau d'engagement des collaborateurs 97
2.3.4 Favoriser un dialogue ouvert 98
2.3.5 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail 100
2.3.6 Reconnaître et valoriser les collaborateurs 102
2.3.7 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion 104
2.3.8 Faciliter la transformation digitale et soutenir l'innovation sociale 107
2.3.9 L'apprentissage au cœur du développement des compétences 107
2.3.10 Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours 109
2.3.11 Engagement Planet 21 : la perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe 111

2.4 IMPLIQUER NOS CLIENTS DANS UNE RELATION DURABLE 111

2.4.1 Démultiplier les effets positifs de *Planet 21 – Acting Here* 111
2.4.2 Installer durablement les bonnes pratiques dans les hôtels 113
2.4.3 Privilégier les produits écoresponsables 114
2.4.4 Une culture centrée sur le client 116

2.5 ENGAGER UNE RELATION DURABLE AVEC LES PARTENAIRES 118

2.5.1 Parier sur l'intelligence collective pour ouvrir de nouvelles voies 118
2.5.2 Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques 119

2.6 AGIR AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES POUR UN IMPACT POSITIF 123

2.6.1 Mobiliser les hôtels « hors les murs » 123
2.6.2 La protection de l'enfance face aux abus 126
2.6.3 *Plant for the Planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement 127

2.7 VISER LA NEUTRALITÉ CARBONE POUR NOS BÂTIMENTS 129

2.7.1 Construire et rénover nos hôtels avec l'objectif « Bas Carbone » 130
2.7.2 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets 135

2.8 BANNIR LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE ET FAVORISER UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE 138

2.8.1 Réduire le gaspillage alimentaire 138
2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète 139
2.8.3 Développer l'agriculture urbaine 141

2.9 MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE 143

2.9.1 Indices et référentiels RSE 143
2.9.2 Prix et reconnaissances 143
2.9.3 Application du principe « appliquer ou expliquer » 143
2.9.4 Précisions méthodologiques 144
2.9.5 Tableaux des indicateurs 148

2.10 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 153

2.11 ANNEXES 156

2.11.1 La prise en compte du scope 3 dans la mesure de l'empreinte environnementale 156
2.11.2 Correspondance *Global Reporting Initiative* 157
2.11.3 Contribution du groupe AccorHotels aux Objectifs du Développement Durable des Nations Unies 157

2.1 UNE STRATÉGIE RSE INTÉGRÉE AU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Voir partie 1.6 du présent Document de référence.

2.2 PILOTAGE DE LA DÉMARCHE ÉTHIQUE, COMPLIANCE ET RSE

2.2.1 Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE

Résolument animé par une ambition de responsabilité et de partage de la valeur, AccorHotels œuvre dans un esprit de conformité aux principes éthiques et aux lois et règlements qui s'appliquent, et d'engagements vis-à-vis de ses différentes parties prenantes. La Charte Éthique et RSE, adossée aux six valeurs du Groupe, affirme cette ambition et encadre la démarche de responsabilité de AccorHotels. De la Charte émanent toutes les politiques « extra-financières » du Groupe.

Portée par le Président-directeur général du Groupe, la Charte Éthique et RSE présente de manière détaillée :

- les six Valeurs du Groupe, dont celle de la « performance durable » : « Nous nous inscrivons dans une dynamique de création de valeur positive, pour le plus grand nombre pour longtemps » ;
- le cadre de référence, qui exprime l'attachement du Groupe à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux [1], comme le Pacte mondial des Nations unies, dont le Groupe est signataire depuis 2003, les Conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) ; ou les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- les engagements du Groupe en matière d'éthique dans la conduite des affaires, en termes de loyauté et de respect des personnes, de conformité aux règles du commerce ou de protection des biens et des données ;
- les engagements précis pris vis-à-vis des principales catégories de parties prenantes : les collaborateurs, les clients, les partenaires financiers et économiques, les fournisseurs, les communautés et l'environnement ;
- les modalités de diffusion de la Charte y sont précisées : mise à disposition en interne et en externe, notamment auprès des partenaires propriétaires et franchisés du Groupe ; implication de la hiérarchie ou des filières Talent & Culture ou Juridique.

La Charte est déployée dans tous les pays du Groupe. Elle est disponible en interne et à l'externe sur les différents sites Intranet AccorHotels et sur le site Internet http://www.accorhotels.group/fr-fr/commitment).

Les dirigeants sont chargés de promouvoir les valeurs et engagements issus de cette Charte auprès de leurs collaborateurs et de s'assurer de leur mise en œuvre.

Un réseau de correspondants Éthique et RSE a été mis en place. Au niveau Groupe, trois membres du Comité Éthique et RSE animent le réseau des correspondants mondial, coordonnent le déploiement de la Charte et assurent l'animation et le suivi des projets.

2.2.2 La gouvernance de l'éthique de la compliance et de la RSE

Le Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociétale

Un Comité du Conseil d'administration a été mis en place en 2016, le Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociétale. Il a pour mission de veiller à la bonne application des principes de gouvernance d'entreprise et de préparer les décisions du Conseil d'administration concernant la compliance, l'éthique et la responsabilité sociétale et environnementale.

Il exerce notamment les missions suivantes :

- formuler, en liaison avec le Président-directeur général, des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- examiner la conformité des pratiques de gouvernance du Groupe aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise auquel l'entreprise adhère ;
- examiner régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil ;
- veiller en permanence sur l'évolution de l'actionnariat du Groupe et réfléchir aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- examiner tous les cas de conflits d'intérêts concernant les actionnaires ou les Administrateurs et les autres conflits d'intérêts portés à sa connaissance ;

(1) *Textes de référence pour le groupe AccorHotels : les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 ; les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales ; les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies ; les conventions internationales fondamentales de l'Organisation internationale du travail [Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination raciale (1966) ; la Convention sur la protection des droits des travailleurs immigrants et des membres de leurs familles (1990) ; la Convention des droits des enfants (1989) ; la Convention concernant les pires formes de travail des enfants ; la Convention internationale sur le travail forcé (1957)] ; les Conventions des Nations unies [Convention pour la répression de la traite des êtres humains et de l'exploitation de la prostitution d'autrui (1949) ; Convention sur les droits économiques, sociaux et culturels (1966) ; Convention contre la criminalité transnationale organisée] ; Groupe d'Action Financière (GAFI).*

- examiner l'organisation et la mise en œuvre du dispositif du Groupe en matière de conformité et notamment se tenir informé du déploiement des politiques de conformité ;
- examiner les orientations de la politique RSE et prendre connaissance des résultats de celle-ci.

Le Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociétale est composé de trois membres, qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité tient au moins deux réunions par an.

Le Comité Éthique et RSE

Créé en 2014, le Comité Éthique et RSE a pour rôles de :

- rendre compte au Comité exécutif des questions relatives à l'Éthique et à la RSE, afin d'anticiper au mieux les opportunités, enjeux et risques associés ;
- émettre des recommandations sur l'évolution des engagements en matière de ressources humaines, de gestion des risques, de respect des droits de l'Homme, de développement durable ;
- suivre la mise en œuvre et la performance des démarches du Groupe ;
- débattre de toute question relative à l'éthique managériale ou dans la conduite des affaires, ou à d'éventuelles situations de conflits d'intérêts ;
- analyser les éventuels dysfonctionnements et engager les contrôles spécifiques supplémentaires en cas de besoin.

Présidé par Sven Boinet, Directeur général délégué, il présente à fin 2017 la composition suivante : trois membres du Comité exécutif (dont un représentant la zone Europe), quatre représentants des opérations (Asie du Sud-Est, Afrique et Moyen-Orient, Amérique latine et Luxe) et huit représentants des fonctions support Groupe directement concernées (Talent & Culture, Sûreté et Sécurité, Juridique, Développement durable, Achats, Communication, Finance, Digital/IT).

Ce Comité s'est réuni quatre fois en 2017, pour superviser l'avancement des feuilles de route Éthique et RSE, avec de nombreuses thématiques à l'ordre du jour comme le devoir de vigilance, la protection des données, la politique « compliance », le suivi des résultats de *Planet 21 – Acting Here*, la lutte contre le harcèlement au travail, la liberté du droit syndical et le respect des droits humains, la stratégie carbone du Groupe, la mise en place d'une ligne d'alerte, le proxénétisme, etc.

Relance de l'animation de la Charte Éthique et RSE

Suite à un bilan réalisé en 2017 sur les trois premières années de déploiement et de mise en œuvre de la Charte Éthique et RSE, et face aux pressions réglementaires et exposition aux risques croissantes, le Comité Éthique et RSE a décidé de renforcer la dynamique d'animation de la Charte au sein du Groupe. Le plan d'action, qui sera déployé dès le premier trimestre 2018 comprend :

- une révision de la Charte Éthique et RSE, visant à la rendre plus concise et plus communicante. Elle sera mise à jour sur les thématiques les plus critiques et intégrera tous les métiers, notamment les activités récemment développées et les entités nouvellement acquises ;
- une note de cadrage adressée à toutes les directions du Groupe par Sébastien Bazin, Président-directeur général et Sven Boinet, Directeur général délégué et Président du Comité Éthique et RSE, rappelant l'importance de la prise en compte des sujets Éthique & RSE et proposant un renforcement de la gouvernance locale autour de ces thématiques ;
- le renforcement des dispositifs de sensibilisation et formation relatifs aux thématiques couvertes par la Charte Éthique et RSE. Des kits thématiques seront lancés régulièrement pour permettre aux collaborateurs du Groupe de mieux comprendre les enjeux et risques associés, et d'apprendre à maîtriser les actions à mettre en place pour s'en prémunir. Les premiers kits lancés concernent la lutte contre la corruption, la lutte contre le proxénétisme, la protection des données, ou encore la lutte contre la discrimination.

Le Comité de gouvernance des données

Le Comité de gouvernance des données supervise les travaux de préparation de la mise en application du règlement européen (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données. Ce Comité réunit l'ensemble des métiers au sein du Groupe concernés par l'usage des données au sein de deux commissions :

- la Commission Architecture et Nomenclature : chargée d'encadrer et d'optimiser les processus et modalités techniques d'utilisation des données ;
- la Commission Conformité et Éthique : chargée d'identifier et d'analyser les problématiques réglementaires et éthiques rencontrées par le Groupe autour de l'utilisation des données, qu'il s'agisse de la protection des données personnelles, du respect des règles de concurrence ou du respect des principes éthiques que le groupe AccorHotels définit pour lui-même.

Le Comité Éthique et RSE du Groupe peut être consulté à tout moment sur les questions d'éthique relatives au traitement et à l'utilisation des données, sur demande de la Commission Conformité et Éthique ou de toute autre personne ou entité du Groupe.

Les travaux menés en 2017 pour la mise en application du règlement sont décrits en page 118.

Supervision de la démarche 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 Talent & Culture et le fonds de dotation Solidarity AccorHotels.

La Direction du Développement durable est en relation permanente à la fois avec les opérations dans les pays, les marques et fonctions supports (Talent & Culture, Marketing, Achats, Technique…). Elle s'appuie sur un réseau de 117 correspondants-pays et sur des comités spécifiques dans certains pays. Au niveau des marques et des fonctions supports, les échanges s'organisent *via* un réseau de correspondants dédiés.

La Direction du Développement durable se voit confier les principales missions suivantes :

- piloter la démarche autour d'objectifs et d'indicateurs de performance, coordonner les programmes de développement durable et les partenariats associés ;
- animer la communauté *Planet 21 – Acting Here* à travers le monde en apportant un support en matière d'expertise et de veille environnementale et sociétale ;
- concevoir et déployer des outils permettant d'améliorer la gestion de la performance développement durable et d'atteindre les objectifs fixés ;
- initier de nouveaux projets, innover dans le domaine du développement durable, suivre les enjeux émergents ;
- promouvoir le programme *Planet 21 – Acting Here* en interne et externe.

La Direction Talent & Culture a de nombreux relais dans les régions, pays, et dans les hôtels.

Les Directeurs Talent & Culture (T&C) des pays sont rattachés à la Direction opérationnelle de leur pays. Ils assurent l'animation des équipes au premier niveau, mettent en place les conditions du développement des talents et de l'engagement des collaborateurs et portent la transformation de la culture en cohérence avec la stratégie et les politiques Talent & Culture de AccorHotels. Ils s'appuient pour cela sur l'expertise de leurs équipes locales et bénéficient également d'outils élaborés au niveau du Groupe ou de bonnes pratiques issues d'autres pays, régions ou zones du Groupe partagées par l'ensemble de la communauté T&C. Ces synergies permettent d'assurer une forte cohérence de pratiques et d'en renforcer l'impact.

La communauté T&C s'articule autour de deux pôles, d'une part, le pôle « experts » s'organisant comme suit : *Talent Management*, *Learning & Developement*, Reconnaissance, Innovation sociale et plateforme T&C ; d'autre part, le pôle *T&C Business Partners* qui accompagne les filières métiers/supports, les métiers du Digital et du Marketing, les métiers supports (Finances, Juridique, T&C, Communications, Développement, Direction technique), les métiers des New businesses, les métiers du Luxe et enfin, une filière T&C Europe.

Solidarity AccorHotels, fonds de dotation du groupe AccorHotels, a été créé en 2008 pour participer à la lutte contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité. Il exerce sa mission en soutenant des projets de solidarité favorisant la formation et l'insertion professionnelle de personnes en situation de vulnérabilité. Ces projets sont portés localement par les collaborateurs du Groupe. Le fonds s'appuie pour cela sur des organes de décision et de conseil : un Conseil d'administration, un Comité de sélection, et une équipe permanente qui travaille en lien avec des correspondants locaux. Issus du territoire concerné par le projet ou y ayant travaillé pendant plusieurs années, ces correspondants servent de relais entre Solidarity AccorHotels et les collaborateurs locaux. Essentiels à la réussite des projets, ils apportent non seulement leur expertise, mais aussi leur connaissance du terrain, du contexte et des parties prenantes locales.

À travers ce fonds, le Groupe a aussi la volonté d'accompagner durablement les situations d'urgence, en aidant les populations locales à faire face aux conséquences immédiates et durables des catastrophes humanitaires.

Les collaborateurs ont une véritable valeur ajoutée dans les programmes en apportant leurs compétences personnelles et professionnelles (en cuisine, service, étages, marketing, conseil, etc.). Ils participent régulièrement, s'impliquent dans les programmes de formation pour présenter les différents métiers de l'hôtellerie et pour transmettre leurs expertises aux bénéficiaires et répondre à leurs besoins (visites d'hôtels, conférences sur les métiers de l'hôtellerie, présentation du Groupe, stages réalisés au sein des hôtels, etc.).

Le Conseil d'administration de Solidarity AccorHotels, présidé par Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, se réunit deux à trois fois par an. Il donne les orientations stratégiques de Solidarity AccorHotels, vote les projets égaux ou supérieurs à 20 000 euros et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle. Le Conseil d'administration est composé de neuf Administrateurs : six représentants de AccorHotels et trois personnalités externes qualifiées (composition détaillée sur le site solidarity-accorhotels.com).

Le Comité de sélection vote les projets inférieurs à 20 000 euros et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle.

UN DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE RSE DIFFÉRENCIÉ SELON LES MODES DE GESTION DES HÔTELS

Les engagements du Groupe en matière de RSE couvrent l'ensemble de ses établissements, tous modes de gestion confondus.

Le déploiement des engagements, politiques et programmes de RSE du Groupe, tout comme la remontée d'informations des hôtels vers AccorHotels, dépendent du mode de gestion des hôtels concernés : filiales, managés ou franchisés [1]. Pour ces derniers, si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer. Sinon, AccorHotels en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui arbitre son déploiement effectif.

Le déploiement des politiques et outils Talent & Culture est fonction de chaque mode de gestion (voir page 22). Pour la plupart, les politiques s'appliquent directement aux hôtels filiales et managés (excepté le dialogue social, piloté par le Groupe uniquement pour les hôtels filiales). Le Groupe donne des recommandations et met certains outils à disposition des hôtels franchisés qui sont responsables des politiques Talent & Culture mises en œuvre dans leur établissement.

Enfin, en tant que société cotée dont le siège social se situe en France, AccorHotels 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. AccorHotels a choisi d'étendre cette obligation, dans la mesure du possible, à l'ensemble des hôtels sous enseigne AccorHotels. Selon les thématiques, une proportion plus ou moins grande d'hôtels managés et franchisés est incluse dans les données publiées.

(1) Les hôtels de AccorHotels sont affiliés au travers de quatre grands modes d'exploitation : les contrats de franchise, les contrats de gestion, les contrats de location, et la propriété. Plus d'informations sur ces modes d'exploitation sont disponibles en page 95.

2.2.3 Le Programme de Compliance

Le groupe AccorHotels s'est doté en 2016 d'un Programme de Compliance afin de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité, sa réputation, et mettre en danger ses activités.

Ce Programme de Compliance se décline en sept composantes :

1. une organisation dédiée ;
2. l'évaluation des risques majeurs ;
3. la mise en œuvre de politiques et processus aptes à prévenir ces risques ;
4. la sensibilisation et la formation des collaborateurs et partenaires au Programme de Compliance ;
5. la mise en place d'un dispositif d'alerte pour recueillir et traiter toute violation du Programme ;
6. des contrôles et audits de la mise en œuvre des politiques et processus applicables ;
7. des sanctions disciplinaires en cas de violation du Programme de Compliance par les collaborateurs du Groupe.

Si son Programme de Compliance a vocation à couvrir l'ensemble des règles qui régissent l'éthique des affaires, le groupe AccorHotels a identifié trois domaines prioritaires : la prévention de la corruption, la prévention des infractions au droit de la concurrence et la prévention des conflits d'intérêts. L'ambition du Groupe est la mise en place d'une véritable culture de la compliance, uniforme au sein de toutes les fonctions et de toutes les zones.

La supervision de la démarche de compliance

Ce Programme de Compliance est porté par un réseau de *Compliance Officers*, placés sous la responsabilité du *Chief Compliance Officer* (CCO), également Directeur juridique Groupe et Secrétaire du Conseil, qui reporte directement à Sébastien Bazin, Président-directeur général de AccorHotels, dans le cadre de ses fonctions de CCO.

L'ensemble du réseau, constitué de 19 juristes expérimentés présents dans toutes les zones où le Groupe exerce ses activités, a été spécialement formé à son rôle au début de l'année 2017.

Le rôle des *Compliance Officers* est principalement de deux ordres :

- développer la culture de la compliance dans leur zone, notamment en communiquant sur le Programme de Compliance et les politiques et procédures y afférentes, en interne comme en externe, et en dispensant des formations à l'ensemble des collaborateurs concernés. Ils s'assurent en outre de la conformité des opérations aux réglementations applicables en matière d'éthique des affaires et au Programme de Compliance ;
- être l'interlocuteur privilégié pour toutes les questions relevant du Programme de Compliance, car la compliance n'est pas qu'une question de politiques et de procédures. Le *Compliance Officer* apporte donc conseils et réponses aux questions de chacun des collaborateurs ou partenaires. Il peut être contacté à tout moment par quiconque au sein du Groupe si un collaborateur souhaite faire part d'une préoccupation et alerter d'une potentielle violation du Programme.

Le déploiement du Programme de Compliance se fait en lien avec le Comité Éthique et RSE et sous la supervision du Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociétale au sein du Conseil d'administration.

Le déploiement du programme de compliance

L'année 2017 a été consacrée à l'information, la sensibilisation et la formation des collaborateurs sur le Programme de Compliance et deux des priorités du Groupe : la prévention de la corruption et des infractions au droit de la concurrence.

Les *Compliance Officers* ont ainsi formé les collaborateurs sous enseigne AccorHotels à la prévention de la corruption, en priorité, et à la prévention des manquements au droit de la concurrence, et ont initié des échanges sur ces sujets. En 2017, environ 900 collaborateurs (personnels des sièges et Directeurs d'hôtels) ont assisté à l'une des formations dispensées.

Les formations, qui ont toutes été réalisées en présentiel, avaient pour objectif à la fois de former les collaborateurs à ces sujets en particulier, en assurant notamment une compréhension commune des notions essentielles, mais également de les sensibiliser aux évolutions de l'environnement social et politique qui accompagnent le Groupe. Ainsi, le renforcement des lois et règlements, partout dans le monde, et la tolérance zéro envers ce type d'infractions, conjugués au développement de réseaux sociaux et à la rapidité de la transmission de l'information, ont un impact sur les actes des collaborateurs.

Enfin, une politique de prévention de la corruption du Groupe a été émise en janvier 2018. Le Groupe offre les moyens de ce respect à travers des principes clairs, une compréhension de ce qu'est la corruption et les moyens pour reconnaître et résister aux différentes formes de corruption, notamment au travers d'exemples pratiques. Complémentaire à cette politique, un processus de due diligence des personnes avec qui AccorHotels est en relation, directement ou indirectement, a été déployé en mode pilote avec pour objectif une mise en œuvre au premier trimestre de l'année 2018.

En complément des formations présentielles, un module de formation à distance sera déployé en 2018 afin que chaque collaborateur puisse s'approprier la politique de prévention de la corruption du Groupe.

Enfin, à compter du premier semestre 2018, il est également prévu de déployer progressivement les politiques portant sur la prévention des infractions au droit de la concurrence et sur la prévention des conflits d'intérêts.

L'objectif du Groupe est d'avoir un programme complet sur les trois priorités identifiées à la fin de l'an née 2018.

Cartographie des risques de corruption

Afin d'avoir une meilleure connaissance des risques de corruption auxquels le Groupe fait face dans ses différentes activités et zones, une démarche spécifique d'évaluation des risques a été initiée, en collaboration avec le département de gestion des risques et assurance du Groupe. La cartographie couvre les périmètres Corporate et Sièges des différentes zones géographiques, ainsi que les partenaires du Groupe en respect du concept « d'entreprise étendue » : les propriétaires et personnels d'hôtels sous gestion ou en franchise.

Des entretiens ont été menés avec des dirigeants et collaborateurs du Groupe préalablement identifiés comme ayant une connaissance étendue des processus opérationnels et supports mis en œuvre afin d'apprécier les risques auxquels le Groupe pouvait être exposé (responsables de départements supports ou opérationnels et membres du Comité exécutif responsables des zones géographiques).

Cette cartographie des risques sera progressivement enrichie afin de couvrir d'autres risques de non-compliance (concurrence notamment) et sera conduite également au sein des différents pays dans lesquels le Groupe opère (ces entretiens devant être conduits par les *Compliance Officers*).

Plus d'informations sur les modalités de prévention du risque de corruption sont présentées dans le Chapitre 3 « Facteurs de risques ».

La mise en place d'une ligne d'alerte

La Charte Éthique et RSE du Groupe prévoit que les collaborateurs peuvent faire part de leurs questions ou préoccupations à leur hiérarchie directe, ou aux départements Talent & Culture ou Juridique de leur pays. Afin d'offrir une protection renforcée à ses collaborateurs et d'encourager la prise de parole, le Groupe a décidé de mettre en place une ligne d'alerte dédiée aux sujets éthiques, compliance et RSE (en complémentarité des possibilités de s'adresser aux interlocuteurs susmentionnés ainsi qu'aux correspondants Éthique et RSE et aux *Compliance Officers*). Un groupe de travail, regroupant des collaborateurs de différents départements (Talent & Culture, Compliance, Audit interne, Sécurité informatique, Juridique, etc.) a été mis en place afin de choisir un prestataire, définir les modalités de traitement des alertes et piloter le déploiement de la ligne d'alerte. L'objectif du Groupe est de déployer cette ligne au cours de l'année 2018, de façon progressive, région par région.

2.2.4 Les autres politiques de conformité

La politique fiscale du groupe AccorHotels

La politique fiscale du groupe AccorHotels s'articule autour de quatre axes :

- la conformité fiscale ;
- la gestion du risque fiscal ;
- l'assistance aux opérationnels ;
- la transparence fiscale.

Conformité fiscale

L'activité de AccorHotels dans le monde génère des impôts et taxes significatifs de toute nature. En plus de l'impôt sur les sociétés, le Groupe supporte d'autres impôts et taxes dans ses différents pays d'implantation tels que des impôts locaux, des droits de douane, des droits d'enregistrement et des charges sociales.

AccorHotels veille à ce que les différentes entités du Groupe respectent l'ensemble des différentes lois, réglementations et traités internationaux. Cela se matérialise par le dépôt des déclarations fiscales requises ainsi que le paiement des impôts dus en temps utile.

Par ailleurs, AccorHotels assure une veille des différentes évolutions des normes.

Certaines questions complexes sont également validées par le recours à des conseils externes et par des échanges avec les autorités fiscales.

Gestion du risque fiscal

La Direction fiscale est gérée par le directeur fiscal Groupe sous la responsabilité du directeur financier Groupe. Ce dernier, membre du Comité exécutif, rapporte au Président-directeur général.

Les risques fiscaux sont gérés de manière à préserver la réputation de AccorHotels, ce qui implique :

- de satisfaire à toutes les réglementations applicables et s'acquitter du paiement des impôts ;
- de limiter les risques fiscaux par une veille fiscale et le recours à des conseils externes. Ainsi, toute réforme ayant un impact sur l'activité du Groupe est analysée ;
- de suivre attentivement les contrôles et litiges fiscaux.

Par ailleurs, les impacts que la politique fiscale pourrait avoir sur la relation entre le Groupe et les parties prenantes sont étudiés et discutés en Comité d'Audit. En effet, le Comité d'Audit est en charge de la garantie de la qualité et de l'exhaustivité de l'information financière ainsi que de la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe. Il veille à ce que les risques fiscaux soient bien appréhendés. Il est donc périodiquement informé des risques fiscaux du Groupe.

En outre, AccorHotels publie des informations concernant les contentieux en cours avec certaines administrations fiscales nationales, en page 321.

Assistance aux opérationnels

La politique fiscale du groupe AccorHotels reflète l'activité et le développement du Groupe. Ainsi, la Direction fiscale est organisée autour d'une équipe centrale qui travaille en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles. Dans cette mission d'accompagnement, la Direction fiscale s'assure que les options fiscales les plus pertinentes soient mises en œuvre conformément aux différentes réglementations.

Le Groupe s'implique également directement ou par le biais d'associations professionnelles dans les échanges avec les autorités fiscales ou législatives afin de créer un environnement favorable à la croissance.

Transparence fiscale

AccorHotels respecte les normes fiscales internationales dégagées par l'OCDE et veille à ce que ses transactions intragroupes soient conformes au principe de pleine concurrence. Par ailleurs, le Groupe respecte ses obligations de reporting des impôts et taxes payés pays par pays (CBCR) et transmet donc les informations attendues à l'administration fiscale française conformément aux dispositions de la loi.

Détail de l'impôt sur les sociétés de AccorHotels par zone géographique

Le graphique ci-dessus présente le résultat d'exploitation et l'impôt sur les sociétés avant IFRS 5, hors impôts différés et incluant la CVAE.

Enfin, AccorHotels publie le montant global de son impôt et son taux effectif d'imposition en page 315 du document de référence (après IFRS 5).

Plan de vigilance de AccorHotels

Conformément à ses engagements internationaux et à la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, AccorHotels a établi un plan de vigilance comportant des mesures permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.

La loi relative au devoir de vigilance impose la mise en place de mesures permettant d'identifier les risques résultant *« des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16 (du Code de commerce) »*. Dans ce cadre, le groupe AccorHotels prend en considération les spécificités de son organisation s'articulant autour de différents modes d'exploitation en appliquant le devoir de vigilance à ses hôtels filiales mais aussi à ses hôtels exploités en contrats de franchise et en contrats de management.

Afin de traiter pleinement toutes ces thématiques, AccorHotels a constitué un groupe de travail composé de représentants des départements Achats, Innovation Sociale, Juridique et Développement durable.

Cartographie des risques

Cartographie des risques majeurs

AccorHotels est doté d'une cartographie des risques majeurs, mise à jour annuellement, permettant d'identifier les menaces associées à ses activités. Cette cartographie repose sur une méthode d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques majeurs, dont les mesures de prévention et de protection font l'objet de suivi.

En 2016, le Groupe a enrichi sa méthodologie de cartographie des risques pour une meilleure prise en compte des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Elle fera de nouveau l'objet d'améliorations en 2018 afin de mieux appréhender les risques associés aux principaux partenaires du Groupe.

Parmi les risques majeurs recensés en 2017, certains doivent faire l'objet d'une surveillance et d'un traitement dans le cadre du devoir de vigilance. Leur liste complète peut être consultée au Chapitre « Facteurs de risques », page 54.

Cette cartographie est renforcée par une matrice de matérialité RSE présentant un panorama de l'ensemble des enjeux RSE sur toute la chaîne de valeur dont les risques liés à la santé et à la sécurité au travail, aux droits humains et à l'environnement. Les résultats de cette matrice de matérialité se trouvent en page 49.

AccorHotels a complété cette matrice de matérialité RSE par une étude d'empreinte environnementale qui a permis de dresser le panorama des principaux impacts environnementaux du Groupe d'où se distinguent deux grands enjeux : la maîtrise des impacts environnementaux de son parc de bâtiments et la promotion d'une alimentation durable dans ses restaurants.

Enfin, en réponse à l'obligation de l'article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, le Groupe a réalisé une analyse des risques climatiques détaillée en page 129.

Ces différentes cartographies des risques seront complétées en 2018 par des analyses de risques *ad hoc* (portant sur les thèmes des droits humains et de la santé et sécurité au travail).

Cartographie des risques dans les relations d'affaires

Le Groupe s'attache à identifier les risques environnementaux et sociaux pouvant résulter de ses relations d'affaires avec ses fournisseurs. Pour cela, la cartographie des risques achats, créée en 2015, prend en compte les volumes d'achats, les familles de produits, l'exposition aux clients et le poids de AccorHotels dans sa relation avec ses fournisseurs. Un classement des 98 familles de produits est effectué selon trois niveaux : standard, à risques ou à risques élevés. Voir aussi page 120.

Fin 2017, a été lancé un groupe de travail visant à renforcer la cartographie des risques achats afin de mieux qualifier les risques fournisseurs et les risques pays. Ce groupe de travail, appuyé par une expertise externe, se fonde sur une liste exhaustive de risques internationaux reconnus et alignés avec les recommandations des UNGP *(United Nations Guiding Principles Reporting Framework)*.

Prévention des atteintes graves

Actions de prévention des atteintes graves dans les activités du Groupe et des hôtels

La Charte Éthique et RSE

AccorHotels affirme dans sa Charte Éthique et RSE ses engagements en matière de respect des principes fondamentaux, notamment liés aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes et à l'environnement. Cette Charte permet de guider les collaborateurs quant aux bons comportements à adopter et aux actions à mener en ce sens. Voir page 78.

Afin de sensibiliser l'ensemble des salariés sur les sujets couverts par la Charte Éthique et RSE, AccorHotels met à disposition de tous les hôtels des kits de sensibilisation comprenant notamment des web séries, *e-learning* et des vidéos *learning*.

AccorHotels s'assure de la promotion et de la mise en œuvre de ses valeurs et de ses engagements à travers, d'une part, un Comité Éthique et RSE constitué de 17 membres dont cinq appartenant au Comité exécutif et, d'autre part, un réseau de correspondants Éthique et RSE mondial. La gouvernance de l'Éthique et de la RSE est détaillée en page 78.

Le programme *Planet 21 – Acting Here*

Planet 21 – Acting Here est construit autour d'engagements répondant directement aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux identifiés par le Groupe, engageant les hôtels. La description de ce programme se trouve en page 87. Ce programme se traduit par une feuille de route à destination des hôtels contenant des actions permettant de couvrir les sujets liés au devoir de vigilance. Chacun des dispositifs suivants est décrit dans différentes parties du document de référence :

Sujets liés au devoir de vigilance	Section du présent document de référence
Droits humains	Action contre l'exploitation sexuelle des enfants, Diversité & Inclusion, Négociation collective, Conditions de travail
Santé et Sécurité au travail	Bien-être au travail, gestes et postures
Environnement	Énergie et Carbone, Eau, Déchets, Biodiversité, Produits écoresponsables

Dispositif anti-harcèlement sexuel

Les différentes cartographies des risques et une étude de l'OCDE [1] ont permis d'identifier un risque important de harcèlement sexuel dans le secteur de l'hospitalité. Afin de prévenir et lutter contre ce risque majeur, AccorHotels prévoit d'équiper ses collaborateurs d'un dispositif d'alerte qu'ils peuvent déclencher s'ils sont confrontés à une situation de harcèlement sexuel.

Le déploiement du dispositif dans plusieurs hôtels pilotes, est prévu au 2e trimestre 2018 ; suivra le déploiement mondial courant 1er semestre 2019.

(1) *European union agency for fundamental rights – Violence against women – 2014.*

Lutte contre les troubles musculo-squelettiques

AccorHotels fait de la lutte contre les troubles musculo-squelettiques une de ses préoccupations. Afin d'éviter la survenance de ces troubles, des formations sont délivrées à l'ensemble des salariés dans le monde et des mesures sont mises en place. Les différentes mesures sont décrites en page 101.

Diversité & Inclusion

Le Groupe s'inscrit dans une démarche de promotion de la diversité et de l'inclusion. Il s'engage ainsi à lutter contre toute forme de discrimination. Pour cela, différents programmes sont déployés mondialement :

- mouvement de solidarité *HeForShe* (page 105) ;
- actions de sensibilisation (page 105) ;
- champions Diversité & Inclusion (page 105) ;
- programme de *co-mentoring* (page 106) ;
- réseau *Women At AccorHotels Generation* (WAAG) (page 105).

Actions de prévention des atteintes graves dans les activités des fournisseurs

AccorHotels s'attache à faire respecter et à porter ses engagements et ses valeurs auprès de ses fournisseurs. Pour cela, le Groupe formalise ses exigences à travers la Charte Achats 21 rassemblant de manière uniforme et standardisée ses attentes et engagements en matière de respect des normes et standards internationaux. L'objectif poursuivi est de sensibiliser et d'obtenir l'engagement des fournisseurs du Groupe sur les thèmes suivants : travail et droits de l'Homme, santé et sécurité, gestion de l'environnement, éthique et pratiques commerciales équitables, ainsi que consommation responsable. Cette Charte est disponible à l'externe sur le site Internet de AccorHotels.

Sur la base des risques d'incidences négatives identifiés lors de la cartographie, AccorHotels porte une attention particulière aux catégories d'achats les plus à risques. La Charte Achats 21 est annexée à l'ensemble des appels d'offres, signée au moment de la sélection des fournisseurs retenus puis annexée aux contrats. De plus, sur les catégories à risques, les critères RSE sont pris en compte tout au long de ce processus et une clause RSE est intégrée aux contrats. L'ensemble de ce processus de gestion des risques liés aux fournisseurs est détaillé en page 119.

Procédure d'évaluation et de suivi

Les actions de suivi et de contrôle du programme Planet 21 – Acting Here

Dans le cadre du programme *Planet 21 – Acting Here*, plusieurs indicateurs sont mis en place, couvrant l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe. Ces indicateurs sont de deux ordres :

- suivi du taux de déploiement des actions ;
- indicateurs de performance (eau, déchets, engagement).

Ces indicateurs permettent de suivre et de contrôler le respect, l'application et l'efficacité des mesures mises en place par le Groupe. Ainsi, le suivi est assuré par l'outil Gaïa (cet outil est présenté en « 2.2.4 Les programmes de RSE ») permettant aux hôtels de s'autoévaluer, de définir leurs objectifs prioritaires, de générer leur plan d'action et de suivre leur avancement. Ces données sont ensuite vérifiées par le responsable du reporting *Planet 21 In Action* au niveau pays et Groupe et également lors des audits.

Les audits internes

Les audits internes dont la procédure est décrite en page 70 jouent un rôle important dans l'identification et la prévention des risques. 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 la Charte Éthique et RSE du Groupe visant notamment à prévenir les actes de corruption et ainsi que ceux s'inscrivant dans le cadre du plan de vigilance.

La Direction Risques et Assurances coordonne la réalisation de la cartographie des risques majeurs dont les résultats sont présentés chaque année au mois de décembre au Comité d'Audit et des risques. Cette cartographie 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.

Par ailleurs, 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'autoévaluation. 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.

Enfin, l'Audit interne assure le suivi de la performance et de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe.

Le processus de gestion des risques éthiques et RSE dans les relations avec les fournisseurs

AccorHotels a mis en place un processus de gestion des risques éthiques et RSE permettant de s'assurer de l'efficacité, mais aussi d'évaluer la qualité des mesures mises en œuvre, dans un cycle d'amélioration. Ce processus comprend l'évaluation des fournisseurs à risques *via* une plateforme d'autoévaluation gérée par une entreprise externe, les audits RSE externes sur site des fournisseurs à haut risque et un processus de déréférencement en cas de non-conformité majeure. L'ensemble du processus de gestion des risques éthiques et RSE dans les relations avec les fournisseurs est décrit en page 119.

Mécanisme d'alerte

L'ensemble du mécanisme d'alerte est décrit en page 82.

Modalités de mise à jour du plan

Ce premier plan constitue un recensement de l'ensemble des pratiques du Groupe liées au devoir de vigilance. En 2018, AccorHotels renforcera son plan de vigilance notamment en mettant en place la ligne d'alerte, le dispositif anti-harcèlement et enfin, en complétant ses cartographies existantes par des analyses de risques *ad hoc*.

La politique de lobbying responsable

AccorHotels entretient des relations institutionnelles avec les autorités et les gouvernements dans la majorité des pays dans lesquels il est implanté. Cela peut se traduire par une contribution constructive et transparente à l'élaboration des politiques publiques sur les sujets pertinents liés aux activités du Groupe. Cette contribution vise à enrichir la réflexion des décideurs publics. En 2017, quelques sujets pour lesquels AccorHotels a apporté sa contribution sont par exemple : l'environnement et les évolutions numériques dans le secteur y compris les nouvelles formes de location d'hébergement, le financement de la promotion du tourisme, plusieurs aspects réglementaires ou fiscaux liés aux établissements ou à leur exploitation (taxe de séjour, normes de construction, accessibilité).

AccorHotels a pris les engagements suivants, consignés dans sa Charte Éthique et RSE :

- s'exprimer pour faire connaître aux autorités publiques, individuellement ou au sein d'associations, sa position sur les sujets d'intérêt général ayant trait à ses activités ;
- agir pour la défense de ses intérêts légitimes en s'assurant du bien-fondé de sa démarche ;
- ne pas chercher à obtenir un avantage politique ou réglementaire indu ;
- faire preuve d'intégrité et de probité intellectuelle dans toutes ses relations avec les agents et organismes publics, et ce, quels que soient la situation ou l'intérêt défendu.

D'une manière générale, les activités de lobbying mises en œuvre par le Groupe sont conduites dans le respect des principes directeurs de l'OCDE. Elles sont développées en cohérence avec ses principes d'actions stratégiques et ses politiques de développement durable.

Les positions du groupe AccorHotels sont systématiquement portées par Sébastien Bazin, Président-directeur général, les membres du Comex ou par les groupements ou organisations professionnelles internationales (WTTC, EHF, HOTREC, etc.) et nationales (UMIH-GNC, etc.) dont AccorHotels est membre.

En France, par ailleurs et conformément à la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II), AccorHotels a inscrit sur le registre de transparence de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique les personnes dûment autorisées à porter ses positions. Enfin, le Groupe ne fait pas appel à une agence extérieure dans le cadre de ses relations institutionnelles.

Les principales contributions en numéraire versées par le groupe AccorHotels sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	Organisations bénéficiaires	Montants
France	Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie – Groupement National des Chaînes Hôtelières (UMIH-GNC) *	250 000 €
	Alliance 46.2 (réseau de 21 entreprises du secteur du tourisme réunies pour promouvoir l'attractivité de la destination France	30 000 €
	AFEP-MEDEF	76 110 €
Europe	European Hotel Forum	110 000 €
Monde	World Travel & Tourisme Council (WTTC)	68 000 €

* *Contribution assumée par les hôtels du Groupe.*

2.2.5 Les programmes de RSE

Planet 21 – Acting Here, la feuille de route pour 2020

Axes	Objectifs 2020 [1]	Résultat 2016	Résultat 2017	Tendance	Commentaires
Agissons en tant qu'entreprise inclusive auprès de nos collaborateurs	Le niveau d'engagement de nos collaborateurs progresse chaque année [2]	72 %	**77 %**		L'objectif est atteint avec une progression de 5 points par rapport à 2016, ce qui place le Groupe dans le Top Quartile en termes d'engagement. Le Groupe est situé 2 points au-dessus de la moyenne du benchmark sectoriel « Hospitality » qui regroupe des entreprises du secteur hôtellerie, restauration et tourisme/loisir. Toutes les régions AccorHotels ont progressé et l'engagement reste fort dans les hôtels (78 %) avec une progression de 6 points.
	Chaque pays déploie un programme santé/bien-être au travail	ND	**ND**		En 2017, les contours du programme ont été définis, les pays ont choisi les thèmes phares du programme et le déploiement a été lancé. 76 % des pays répondants ont au moins défini leur programme Santé/bien-être au travail, parmi eux 49 % l'ont déjà déployé. Parmi les thèmes phares des programmes déployés figurent : stress au travail, santé-sécurité, nutrition. Un indicateur de suivi prenant en compte le taux de déploiement dans les hôtels sera mis en place en 2018.
	35 % de femmes directrices d'hôtels d'ici 2017	29 %	**29 %**		La progression a été soutenue, avec un taux de 29 % à fin 2017 contre 27 % en 2015, sans toutefois permettre d'atteindre l'objectif fixé de 35 % à fin 2017. Le résultat est de 34 % pour les hôtels franchisés. L'objectif est reconduit jusqu'en 2020. Le Groupe prévoit donc la mise en place de formations pour les femmes à potentiel pour devenir Directrices d'hôtels, d'accroître le support du réseau WAAG, une sensibilisation de ses dirigeants à la corrélation entre diversité de genre et performance.
	La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe [3]	76 %	**81 %**		L'indice progresse de 5 points par rapport à 2016. Pour accentuer cette tendance positive, un dispositif de mobilisation des collaborateurs autour d'actions à impact positif sera déployé en 2018, les incitant à changer leurs habitudes au quotidien, au travail, à la maison et à partager leur engagement avec collègues et clients.
Impliquons nos clients dans une expérience durable	Chaque année, une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable [4]	NA	**Fait**		Une stratégie définissant plusieurs degrés d'interaction avec le client en matière de développement durable a été définie. En 2017, l'accent a été porté sur l'engagement des clients à travers un soutien financier, concrétisé notamment par l'opération « Offrir un arbre ».
	100 % de nos hôtels mettent en place les 16 actions de référence de *Planet 21 In Action*	45 %	**64 %**		Passant en un an de 45 % à 64 % des hôtels en conformité avec cette exigence ambitieuse, le Groupe enregistre une très forte progression traduisant la forte mobilisation des hôtels autour du programme *Planet 21 – Acting Here.*
	10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables	ND	**3 / 10**		Les critères écoresponsables ont été définis pour les 10 familles de produits et la collaboration entre les équipes achats et les marques a été accentuée pour assurer le respect de ces critères dans les projets. En parallèle, le suivi du déploiement dans les hôtels a été mis en place.

(1) Périmètre : Hôtels filiales, managés et franchisés, sauf mention contraire.
(2) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés et collaborateurs sièges.
(3) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés, franchisé et collaborateurs sièges avec une ancienneté de plus de trois mois.
(4) Périmètre : Sièges AccorHotels, hôtels filiales, managés et franchisés.
(5) Périmètre : Fournisseurs liés à des achats référencés.
(6) Périmètre : Hôtels filiales.
(7) Périmètre : Hôtels filiales et managés validés dans le reporting (voir page 146).

Axes	Objectifs 2020 [1]	Résultat 2016	Résultat 2017	Tendance	Commentaires
Co-innovons avec nos partenaires pour ouvrir de nouvelles voies	Chaque année, une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables [4]	Fait	**Fait**		En 2017, AccorHotels a lancé AccorLocal, un bouquet de services de proximité à destination des riverains, s'appuyant sur une forte composante sociétale. Par ailleurs, le Groupe a prolongé ses différentes collaborations et pilotes avec les start-up du domaine de l'économie sociale et solidaire.
	Notre processus « gestion des risques éthiques et RSE » est déployé auprès de 100 % de nos partenaires – Volet Fournisseurs [5]	ND	**53 %**		Le déploiement du processus a été renforcé en 2017. Cette année, le nombre d'audits fournisseurs s'est accru par rapport aux années précédentes, et sera encore renforcé en 2018. À fin 2017, 94 % de fournisseurs ont signé la Charte Achats 21, 20 % ont réalisé une autoévaluation pour les familles à risque et à haut risque et des audits ont été menés chez 12 % des fournisseurs des familles à haut risque.
	Volet Propriétaires	ND	**ND**		En 2017, la politique et les programmes ont été renforcés sur la compliance, la protection des données et la lutte contre la discrimination. En 2018, un processus de suivi KYC (« know your counterparty ») sera formalisé vis-à-vis des propriétaires des hôtels.
Agissons avec les communautés locales pour un impact positif	100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire	75 %	**80 %**		Passant de 75 % à 80 %, le Groupe enregistre une bonne progression qui reflète la forte mobilisation des hôtels vis-à-vis des communautés locales.
	100 % de nos hôtels déploient notre programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants	85 %	**91 %**		La tendance s'est inversée positivement : en 2015, le taux était de 89 %. Cela s'explique par l'intégration du programme dans les actions Planet 21 de référence pour les hôtels (niveau « bronze » de *Planet 21 In Action*) et par la mise en place d'une journée de mobilisation dans les hôtels à l'occasion de la Journée mondiale de l'enfance.
	10 millions d'arbres plantés avec notre programme *Plant for the Planet* à l'horizon 2021 [4]	5,0 millions	**5,8 millions**		Le taux d'hôtels participant au programme est de 71 % contre 58,4 % en 2016. Progression très forte du nombre d'arbres financés par an, passant de 481 000 à près de 800 000 en raison d'une plus forte mobilisation des hôtels, de la mise en place de financements alternatifs, mais aussi de la contribution des hôtels Fairmont, Raffles et Swissôtel, ayant rejoint le Groupe récemment.

(1) Périmètre : Hôtels filiales, managés et franchisés, sauf mention contraire.
(2) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés et collaborateurs sièges.
(3) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés, franchisé et collaborateurs sièges avec une ancienneté de plus de trois mois.
(4) Périmètre : Sièges AccorHotels, hôtels filiales, managés et franchisés.
(5) Périmètre : Fournisseurs liés à des achats référencés.
(6) Périmètre : Hôtels filiales.
(7) Périmètre : Hôtels filiales et managés validés dans le reporting (voir page 146).

Axes	Objectifs 2020 [1]	Résultat 2016	Résultat 2017	Tendance	Commentaires
Visons la neutralité carbone pour nos bâtiments	100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone [6]	ND	**ND**		En 2017, le standard BBCA pour les constructions neuves d'hôtels a été appliqué à la construction du Jo&Joe Gentilly. Cet hôtel sera ouvert en 2018. Suite à cette construction, la prise en compte du standard BBCA ou d'autres certifications pourra être généralisée. Au-delà de la certification BBCA, Novotel Cœur d'Orly est en cours de finalisation de certification HQE, et 3 autres hôtels visent la certification HQE pour 2019.
	- 5 % de consommation d'énergie par chambre d'ici 2018 [7]	- 2,4 %	**- 2,0 %**		Les ratios d'eau et d'énergie sont en nette baisse notamment grâce aux performances des équipes en Chine, Inde, Royaume-Uni et Benelux. Cela permet pratiquement d'atteindre à fin 2017 les objectifs fixés pour 2018. Dans le même temps, les émissions de CO_2 baissent de 2 % entre 2016 et 2017.
	- 5 % de consommation d'eau par nuitée [7]	- 1,8 %	**- 4,0 %**		
	65 % des déchets d'exploitation des hôtels sont valorisés	ND	**47 % (données sur 410 hôtels)**		En 2017, un nouvel outil de gestion des déchets a été conçu et déployé dans les hôtels. Des données ont été remontées par 410 hôtels, qui apportent un premier résultat de 47 % de déchets valorisés sur ce périmètre. En 2018, un renforcement du programme est prévu pour compléter le déploiement de l'outil dans les hôtels et identifier des solutions qui permettront d'accentuer le taux de valorisation.
Bannissons le gaspillage alimentaire et favorisons une alimentation saine et durable	- 30 % de gaspillage alimentaire	ND	**- 52 % (données sur 96 hôtels)**		Le lancement de l'outil sur la gestion du gaspillage alimentaire a été réalisé en fin d'année 2017. Des solutions externes ont été également déployées dans des hôtels. En 2017, 190 hôtels ont effectué une pesée initiale du gaspillage alimentaire. Et dans 96 hôtels, une diminution encourageante du gaspillage de 52 % a pu être calculée. Cette tendance devra être soutenue dans d'autres hôtels dans les années à venir pour viser l'objectif de - 30 % au global.
	100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable	ND	**0,4 %**		En 2017, la Charte de l'Alimentation saine et durable a été déclinée dans les pays pour tenir compte des contextes et enjeux alimentaires locaux. Cette Charte, très exigeante, nécessite la mobilisation de nombreuses équipes et une implication dans la durée. Le résultat actuel est faible (0,4 %) mais porte sur le respect de la totalité des 20 engagements. La tendance est néanmoins encourageante, avec 24 % des hôtels ayant déjà mis en place au moins 50 % des engagements.
	1 000 potagers urbains dans nos hôtels	521	**784**		Le déploiement avance vite, grâce à des équipes très impliquées sur ce sujet. Les potagers qui ont vu le jour sont très divers (pleine terre, bacs en toiture, culture verticale, etc.).

(1) Périmètre : Hôtels filiales, managés et franchisés, sauf mention contraire.
(2) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés et collaborateurs sièges.
(3) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés, franchisé et collaborateurs sièges avec une ancienneté de plus de trois mois.
(4) Périmètre : Sièges AccorHotels, hôtels filiales, managés et franchisés.
(5) Périmètre : Fournisseurs liés à des achats référencés.
(6) Périmètre : Hôtels filiales.
(7) Périmètre : Hôtels filiales et managés validés dans le reporting (voir page 146).

Légende :

- Objectif en voie d'être atteint.
- Plans d'action à renforcer pour atteindre l'objectif.
- ✕ Objectif non atteint.

Planet 21 In Action, la feuille de route des hôtels

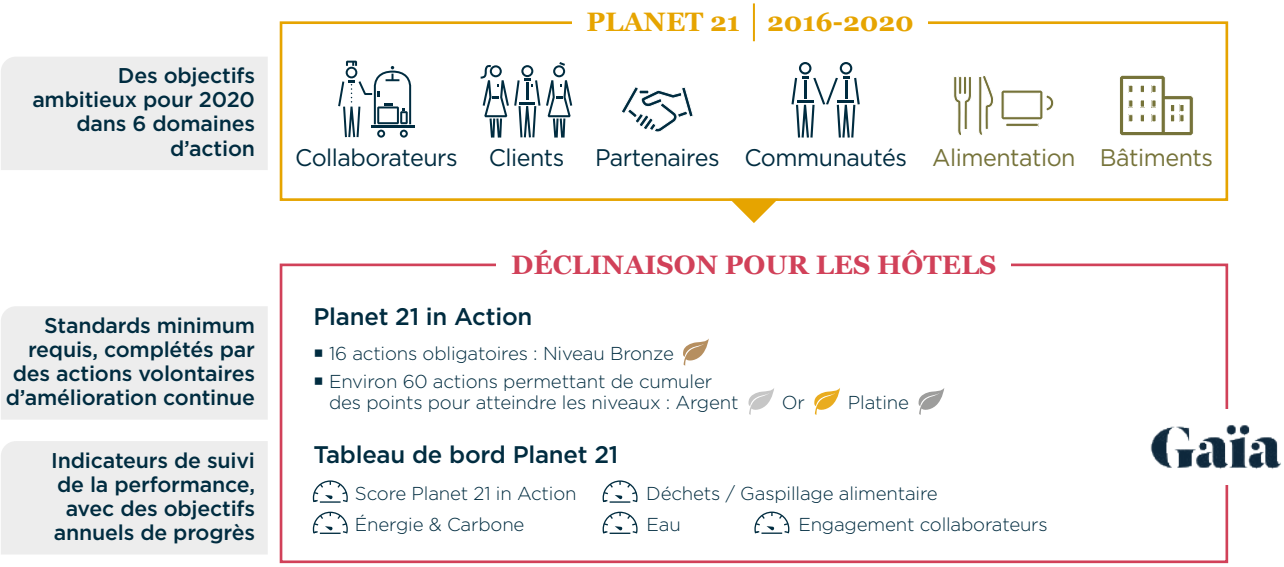
Les hôtels du Groupe sont les principaux acteurs de l'ambition d'hospitalité positive ; tous sont engagés depuis des années dans une démarche de progrès continu autour du développement durable.

Les hôtels disposent d'une feuille de route : *Planet 21 In Action*. Elle fixe 16 actions de référence (présentées en annexe avec les résultats 2017 en page 151), obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs, « Argent », « Or » ou « Platine ». Ces 16 actions de référence sont un socle dont le niveau a été rehaussé pour s'aligner sur les nouvelles ambitions de AccorHotels : elles impliquent le respect d'actions telles que l'utilisation d'éclairage à économie d'énergie, conformes aux standards du groupe AccorHotels, et de s'engager dans les programmes phares du Groupe, tels que *Plant for the Planet* ou WATCH (le programme de protection de l'enfance).

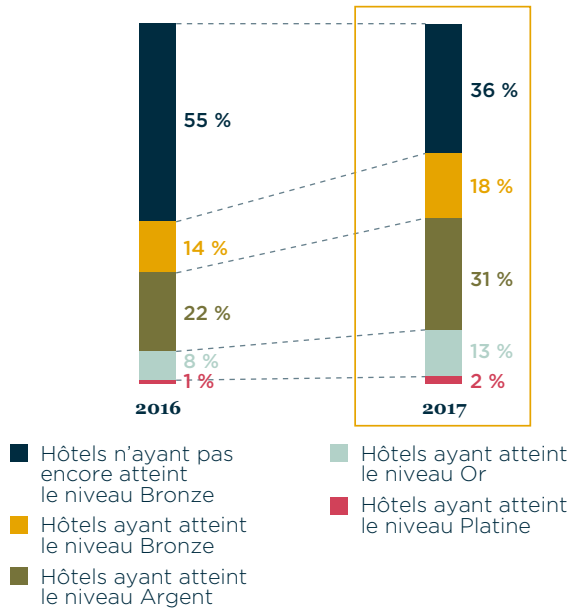
Pour atteindre les niveaux supérieurs, *Planet 21 In Action* propose environ 60 actions à points, à choisir librement par l'hôtel. Ainsi, *Planet 21 In Action* permet à l'hôtel de progresser et d'augmenter sa performance en développement durable en continu, offre de la flexibilité aux hôtels qui choisissent les actions qu'ils souhaitent mettre en place (hors niveau Bronze) et assure de la visibilité à l'engagement de l'hôtel : le niveau de performance de l'hôtel est indiqué sur accorhotels.com (à partir du niveau Bronze).

Le suivi de l'implication des hôtels par le Comité exécutif et les responsables d'opérations dans les pays est réalisé, chaque mois, à travers un tableau de bord incluant les indicateurs *Planet 21 – Acting Here*.

Le système de management de la performance développement durable AccorHotels



Niveaux de Planet 21 In Action atteints par les hôtels en 2017



Gaïa, un outil en ligne pour le pilotage global et détaillé

Gaïa est l'outil en ligne déployé par le Groupe pour le pilotage de *Planet 21 – Acting Here* à tous les niveaux (hôtels, pays, Groupe). Conçu comme le centre névralgique de suivi de toutes les actions liées au développement durable et aux enjeux techniques, cet outil intègre la feuille de route *Planet 21 In Action*. Chaque hôtel s'y fixe des objectifs et dispose d'un soutien *via* cette plateforme pour la mise en œuvre de la feuille de route. Gaïa leur permet de s'autoévaluer, de définir leurs objectifs prioritaires, de générer leur plan d'action et de suivre leur avancement. Conçu avec les équipes techniques, il permet de suivre les actions de maintenance, de piloter la performance énergétique, d'assurer la conformité des installations aux réglementations en matière de sécurité, d'environnement, etc.

En 2017, les fonctionnalités de Gaïa ont été étendues au suivi des données eau, énergie, carbone, au suivi de la conformité aux exigences techniques et réglementaires, et au pilotage de l'engagement des hôtels dans *Plant for the Planet*. Un module intégrant les outils sur les déchets et le gaspillage alimentaire est prévu en 2018.

En matière de contrôle, différents dispositifs sont mis en œuvre pour améliorer la fiabilité des informations remontées dans l'outil Gaïa. Tout d'abord, les correspondants Planet 21 dans les régions (de même que les correspondants techniques pour les données liées à l'eau et l'énergie) sont en charge d'assurer un contrôle interne sur les données des hôtels de leur périmètre. À ce titre, des vues spécifiques de l'outil Gaïa facilitent ce travail, en permettant d'accéder à l'ensemble des réponses des hôtels vis-à-vis d'une action spécifique, ainsi que les commentaires enregistrés par l'hôtel et les justificatifs/preuves de réalisation lorsqu'ils sont enregistrés sur la plateforme. Avec ces informations, le correspondant Planet 21 peut plus facilement vérifier et corriger si nécessaire la réponse de l'hôtel. De plus, des contrôles externes sont également réalisés afin de renforcer la fiabilité des données : certaines actions clés de *Planet 21 In Action* ont été intégrées dans le process de contrôle des « Essentiels de Marques », qui sont ensuite auditées par un intervenant externe dans le cadre des « visites mystères », permettant d'évaluer la qualité de la mise en œuvre des standards de marque par chaque hôtel du Groupe. Les actions *Planet 21 In Action* intégrées sont les actions Bronze ou celles liées à un KPI *Planet 21 – Acting Here*, visibles du client et directement auditables. Néanmoins, malgré la variété et multiplicité des contrôles, AccorHotels est conscient qu'aucun système ne peut garantir l'absence totale de risque quant à la fiabilité des données. Le Groupe travaille donc chaque année à l'amélioration de ses procédures de reporting et de contrôle pour renforcer la qualité des données.

2.2.6 L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes

Politique de dialogue et outils

La mise en œuvre de la démarche RSE du groupe AccorHotels s'appuie sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Essentiel, ce dialogue est inhérent à la conduite des activités du Groupe. Il intervient donc en permanence, à tous les niveaux et dans tous les métiers. La Procédure Groupe de Dialogue avec les Parties Prenantes précise son champ d'application et sa mise en œuvre, les responsabilités à tous les niveaux du Groupe (mondial, régional, local), ainsi que les moyens utilisés pour renforcer le dialogue et rendre compte aux parties prenantes. Les nombreux partenariats que AccorHotels entretient participent également à cette politique de dialogue.

Parties prenantes	Attentes principales	Outils de dialogue, réalisations 2017 et partenariats
Collaborateurs & représentants	◗ Qualité de vie au travail ◗ Diversité & Inclusion ◗ Santé et sécurité au travail ◗ Respect des engagements éthiques ◗ Rémunération et reconnaissance ◗ Formation ◗ Dialogue social ◗ Innovation sociale ◗ Accessibilité ◗ Lutte contre le harcèlement et la discrimination	◗ L'enquête engagement est menée chaque année pour mesurer l'engagement des collaborateurs et permettre à chaque entité d'identifier les leviers d'amélioration et les plans d'action (page 97). ◗ Le Groupe s'est doté d'un Comité européen, d'un Comité de Groupe en France et une grande variété de modalités d'animation du dialogue social existe dans les différentes entités du Groupe (page 98). ◗ Le réseau social YAMMER est accessible à tous les collaborateurs, y compris ceux dans les hôtels n'ayant pas d'adresse email nominative ni d'ordinateur dédié. ◗ APPY est une plateforme regroupant les applications mobiles destinées aux collaborateurs leur permettant d'accéder à leurs plannings hôtel, de visualiser les revues postées par les clients, d'accéder aux avantages de la carte Bienvenue, etc. (page 107). ◗ Les collaborateurs du Groupe bénéficient chaque année d'un entretien d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique pour faire le bilan de l'année écoulée et fixer les objectifs de l'année à venir (page 110. ◗ AccorHotels entretient et développe des relations et partenariats avec plus de 250 établissements d'enseignement supérieur, écoles de commerce, de management hôtelier et universités partout dans le monde (page 109). ◗ Un « shadow Comex » de quatorze hommes et femmes de moins de 35 ans a été constitué par le Groupe pour venir en support du Comex. Toutes les décisions du Comex lui sont soumises pour avis.
Clients	◗ Qualité de service et expérience client ◗ Santé, Sûreté Sécurité ◗ Alimentation responsable ◗ Offres de produits & Services écoresponsables ◗ Protection des données personnelles ◗ Achats locaux ◗ Accessibilité	◗ La plateforme « Voice Of the Guest » (VOG) centralise pour les hôtels l'ensemble des remontées clients, collectées sur tous les canaux et les présente sur une interface claire et intuitive, en les analysant sémantiquement par catégories dans plus de 19 langues (page 116). ◗ Le Club AccorHotels est le programme de fidélité du Groupe. Il permet de proposer une interaction renforcée avec les clients les plus fidèles. ◗ Le Social Desk est une plateforme globale à laquelle tous les hôteliers peuvent se connecter pour agir plus efficacement sur les médias sociaux, en tenant compte des spécificités locales. ◗ AccorHotels a participé à de nombreux salons BtoB internationaux : ITB Berlin, ATM Dubai, IMEX Frankfurt et America, WTM London, ibtm World Barcelone, ILTM Cannes, etc. Ces événements rassemblent plus de 240 000 visiteurs qui regroupent des acheteurs, des *travel managers* d'entreprises ainsi que les grands acteurs du secteur du tourisme. Les sujets discutés sont divers, dont notamment le développement durable. Un grand mur végétal est présent sur chaque stand pour rappeler l'engagement de AccorHotels dans le programme *Planet 21 – Acting Here*.

Parties prenantes	Attentes principales	Outils de dialogue, réalisations 2017 et partenariats
Partenaires	◗ Aide à l'amélioration de la performance développement durable ◗ Process de gestion de risques RSE et des engagements éthiques ◗ Offres de produits & services écoresponsables ◗ Innovation sociale ◗ Relation durable ◗ RSE et Droits de l'Homme	◗ Le Portail Partenaire est un site Internet one-stop shop dédié aux partenaires franchisés AccorHotels. Il met en avant les marques et offres de services disponibles par pays, et donne accès aux partenaires à de l'information personnalisée sur la performance de leurs hôtels. Plus de 400 partenaires utilisent maintenant le Portail. ◗ AccorHotels entretient des relations étroites avec les associations de franchisés et tient une conférence annuelle des franchisés, essentiellement en Europe. ◗ En 2017, AccorHotels a été partenaire de Viva Technology, salon qui s'est tenu à Paris autour des start-up. ◗ Un partenariat avec TECHSTARS Paris a été lancé en 2017 par l'équipe Innovation LAB. ◗ AccorHotels est partenaire du projet « thecamp », un campus international qui a vu le jour en 2017.
Communautés	◗ Solidarité ◗ Emploi local ◗ Lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants ◗ Achats locaux	◗ Dans le cadre de son programme *Plant for the Planet*, AccorHotels est partenaire depuis 2012 de Pur Projet (voir ci-dessous). ◗ AccorHotels est l'un des membres fondateurs de l'International Insetting Plateform (page 127). ◗ AccorHotels combat dans ses hôtels l'exploitation sexuelle impliquant des enfants dans le cadre du partenariat entretenu depuis 2001 avec ECPAT International (voir ci-dessous). ◗ Le Groupe est devenu membre en 2016 du Conseil d'administration de l'ONG TheCode.org porteuse du Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme et du Comité exécutif du World Tourism Network on Child Protection, un réseau de l'Organisation mondiale du tourisme (page 126). ◗ AccorHotels était partenaire officiel de la candidature des JO 2024 à Paris, avec un axe important dédié à la RSE.
Environnement	◗ Changement climatique ◗ Eau ◗ Biodiversité ◗ Économie circulaire et déchets ◗ Énergie ◗ Nuisances et ◗ pollutions	◗ Depuis 2015, AccorHotels est un sponsor officiel du bateau Energy Observer (voir ci-dessous). ◗ Le projet Energy Observer s'appuie sur le savoir-faire de CEA Tech, avec lequel, depuis 2016, le Groupe expérimente dans ses hôtels les technologies mises en œuvre sur le bateau (voir ci-dessous). ◗ AccorHotels est partenaire de l'association Humane Society International, autour de l'approvisionnement en œufs issus de poules élevées en plein air (page 141). ◗ En 2016, le Groupe a également mis en place un partenariat avec la CDC Biodiversité (page 128).

Des partenariats externes structurants pour enrichir la démarche

Afin d'apporter des réponses collectives à des enjeux majeurs, AccorHotels a initié des partenariats structurants qui se poursuivent sur le long terme :

ECPAT (End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes) : AccorHotels combat dans ses hôtels l'exploitation sexuelle impliquant les enfants, 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.

Pur Projet : cette organisation œuvre en faveur de la préservation du climat par la reforestation et la conservation forestière, en favorisant le rôle des communautés locales dans les projets. AccorHotels a noué **depuis 2012** un partenariat avec Pur Projet pour accompagner le développement de son programme *Plant for the Planet* autour de l'agroforesterie (voir page 127).

***Energy Observer* : depuis 2015,** AccorHotels est un sponsor officiel du bateau *Energy Observer* dont l'objectif est d'être un démonstrateur technologique et un laboratoire des énergies renouvelables. Le projet prévoit la participation de scientifiques, chercheurs, ingénieurs, journalistes, au cours de 101 escales partout dans le monde. En marge de cette opération, AccorHotels a noué un partenariat technique et technologique avec le CEA Tech, laboratoire de recherche appliquée, spécialisé dans les énergies alternatives, et fournisseur technologique du bateau. Ce partenariat vise à tester les installations énergétiques d'*Energy Observer* dans quelques hôtels avant d'envisager un déploiement à plus grande échelle.

Focus sur la démarche d'*open innovation*

Depuis quelques années, AccorHotels s'est engagé dans une démarche d'*open innovation* en support de sa stratégie d'entreprise. Pour AccorHotels, l'*open innovation* vise à bâtir et animer une large communauté interne et externe pour s'ouvrir, s'enrichir mutuellement et découvrir des territoires parfois surprenants. Elle permet au Groupe de conquérir le monde avec agilité, d'anticiper ses changements économiques, environnementaux et sociétaux et d'accélérer sa transformation pour co-créer de la valeur pour et avec ses clients, ses partenaires, ses collaborateurs, mais aussi pour la société tout entière et pour la planète. La démarche d'*open innovation* de AccorHotels suit un processus simple en quatre étapes : identification et mise en relation avec les équipes AccorHotels, mise en place d'un pilote, validation du modèle et déploiement, intégration dans les activités du Groupe. En 2017, les partenaires du Groupe dans sa démarche d'*open innovation* sont déjà nombreux et en place avec diverses structures : RAISE, Échappée volée, The Camp & Sparklife Contest, plateforme BrightIdea, Innovation Factory & Webschool Factory, Centrale Supelec, Learning Expeditions, Students@AccorHotels Meet-Ups, Shadow Comex, la Web School, École Hôtelière Lausanne, WAAG, Bouygues, Paris Pionnières, Startup flow, BPI/Le hub, Energy Observer, TooGoodToGo, Winnow, Topager, Noocity, Farmili, Potag'home, Circul'R, Ticket for Change, Agripolis, etc. ainsi que de grands groupes tels que Nespresso.

« Planet 21 *research* », la plateforme ouverte de connaissances partagées sur la RSE dans l'hôtellerie

Le groupe AccorHotels est très actif dans la production de connaissances dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise, notamment dans le secteur de l'hôtellerie. La page web « Planet 21 *research* » a été créée par le Groupe dans un souci de partage de connaissances en matière de RSE, et d'ouvrir la voie au sein du secteur. Les études sont mises en partage, par exemple :

- l'empreinte socio-économique de AccorHotels (2016) ;
- l'empreinte environnementale de AccorHotels (2016) ;
- l'étude client : « Les attentes des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable » (2016).

Pour en savoir plus : http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/sharing-our-knowledge/planet-21-research

2.3 AGIR EN ENTREPRISE RESPONSABLE ET INCLUSIVE AUPRÈS DE NOS COLLABORATEURS

Fort de sa capacité à créer et soutenir l'emploi local, AccorHotels renouvelle son engagement d'être un lieu d'accueil et d'intégration, un lieu de respect de la personne dans sa diversité, et de développement des talents. « Feel Valued » est la promesse employeur du Groupe, avec la volonté d'être une entreprise où il fait bon vivre et travailler et une entreprise ouverte sur l'extérieur, engagée dans le recrutement et la formation au niveau local, mais aussi dans l'insertion de personnes en difficulté.

2.3.1 AccorHotels, son modèle social et son profil humain

AccorHotels, un modèle social unique

L'activité de AccorHotels crée et maintient de nombreux emplois dans 99 pays. À fin décembre 2017, les employés sous enseigne AccorHotels étaient environ 250 000.

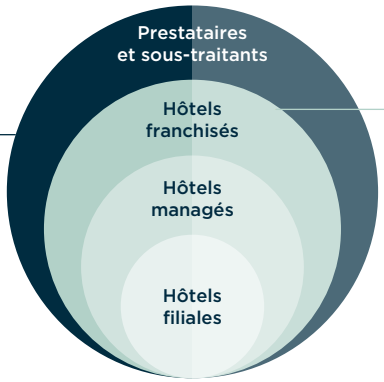
Toutefois, une part importante de ces employés n'est pas salariée directement par le Groupe, mais par les partenaires économiques de AccorHotels : les propriétaires des hôtels managés ou franchisés, auxquels s'ajoutent les prestataires métiers.

La filialisation intervenue en juillet 2017 puis la scission devant intervenir prochainement entre les activités HotelInvest – devenues AccorInvest – et AccorHotels permettront au groupe AccorHotels de se recentrer sur son métier d'opérateur hôtelier tout en conservant une politique sociale applicable à l'ensemble des collaborateurs sous enseigne.

AccorInvest exploite, depuis le 1er juillet 2017, 960 hôtels et emploie environ 40 000 personnes dans 26 pays, son capital devrait évoluer dans le cadre d'une prise de participation par des investisseurs tiers.

SPHÈRE INDIRECTE

Les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 (personnel intérimaire, blanchisserie, entretien des étages et des espaces verts, etc.), ainsi que le reste de la chaîne de fournisseurs (rang 2, 3, 4, etc.). Les emplois indirects soutenus par ces achats sont estimés ainsi à environ 380 000*.



SPHÈRE DIRECTE

Salariés sous enseigne AccorHotels (au 31/12/2017)
- Salariés AccorHotels des hôtels filiales : 46 000
- Salariés sous enseigne AccorHotels des hôtels managés : 147 000
- Salariés sous enseigne AccorHotels des hôtels franchisés : 59 000 (estimation)

* *Source : Empreinte socio-économique du groupe AccorHotels, publiée en 2016.*

Le déploiement des politiques de développement des talents est adapté aux trois modes de gestion que sont la filiale, le management et la franchise.

Sphère directe

AccorHotels exerce ses responsabilités d'employeur sur le périmètre de ses employés directs (salariés AccorHotels) dans les sièges et dans les hôtels « filiales ». Sur cette population, ses valeurs, ses principes managériaux et ses politiques de développement des talents s'appliquent directement, ainsi que toutes les responsabilités sociales inhérentes à sa position d'employeur direct.

Dans les **hôtels managés,** les politiques de AccorHotels s'appliquent.

Même si la gestion directe des salariés au quotidien revient aux propriétaires des hôtels, le contrat de management permet d'uniformiser les politiques sociales du Groupe tant en matière collective qu'en matière individuelle.

Bien que l'influence du Groupe sur l'emploi soit plus faible chez ses franchisés, AccorHotels s'attache à partager ses valeurs et ses engagements dans ses relations et sa communication avec eux.

La marque AccorHotels impose aux **hôtels franchisés** (dont les employés sont salariés par le détenteur de la franchise) une adhésion sans réserve aux valeurs du Groupe, dans le respect des règles qui leur sont applicables localement. En effet, les employés sous enseigne AccorHotels sont les ambassadeurs de la marque de l'hôtel et de ses valeurs.

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

- les engagements éthiques et RSE du groupe AccorHotels sont partagés avec les franchisés, et ce dès les contacts préalables à toute contractualisation en franchise. Une référence à la Charte Éthique et RSE est systématique dans les nouveaux contrats de franchise depuis 2016 ;
- dans chaque zone géographique d'implantation du Groupe, des conventions de franchisés se tiennent annuellement et abordent régulièrement les sujets liés aux engagements du Groupe en matière d'éthique et de RSE. En France, trois à quatre réunions du Bureau des Franchisés se tiennent par an en fonction de la marque, l'objectif étant de présenter et d'acter les nouveautés dans la marque, le marketing, les process ;
- 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 AccorHotels.

Thématique Talent & Culture	Périmètre d'influence	Page
Conditions de travail	Filiales et Managés	100
Développement des collaborateurs et gestion des carrières	Filiales et Managés Outils de formation disponibles pour les Franchisés	107 et 109
Dialogue social	Filiales et Managés	98
Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs	Enquête d'engagement : Filiales et Managés	97
Politique Diversité & Inclusion	Filiales et Managés Information auprès des Franchisés	104
Promotion de la santé et du bien-être des salariés	Filiales, Managés et Franchisés	100
Recrutement	Filiales et Managés Mise à disposition de l'outil de recrutement AccorHotels. Jobs pour les Franchisés	105
Rémunération et avantages	Filiales et Managés	102
Réseau mixité « Women At AccorHotels Generation »	Filiales, Managés et Franchisés	105

Sphère indirecte

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

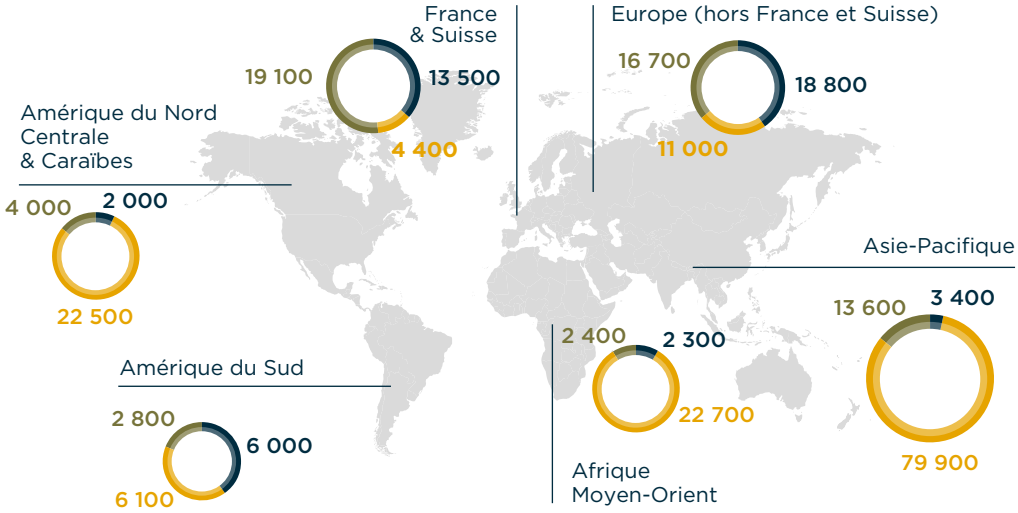
La maîtrise des risques, notamment sociaux, liés à sa sous-traitance et les modalités mises en œuvre par AccorHotels pour s'assurer que ses engagements sont partagés avec ses fournisseurs et sous-traitants sont exposées en pages 119 à 122.

Le profil humain du Groupe

Les effectifs et leur répartition géographique

Les collaborateurs sous enseigne AccorHotels sont estimés à environ 250 000.

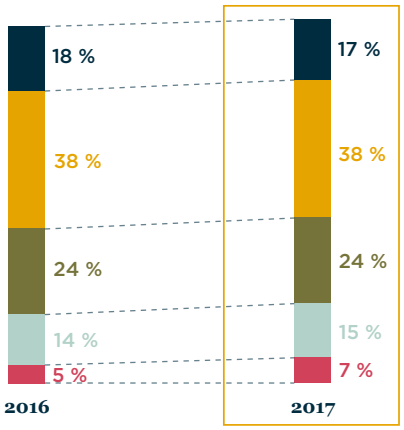
Les effectifs sont répartis sur les cinq continents, dans 99 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (environ 46 000 collaborateurs, soit 18 % de l'effectif sous enseigne), le management (environ 147 000 collaborateurs, 59 %) et la franchise (59 000 collaborateurs estimés, 23 %).



■ Sièges et hôtels filiales ■ Hôtels managés ■ Hôtels franchisés

La pyramide des âges

Le Groupe se caractérise par un effectif jeune, puisque 55 % des effectifs ont moins de 35 ans.



- Moins de 25 ans
- De 25 à 34 ans
- De 35 à 44 ans
- De 45 à 54 ans
- Plus de 55 ans

La mixité

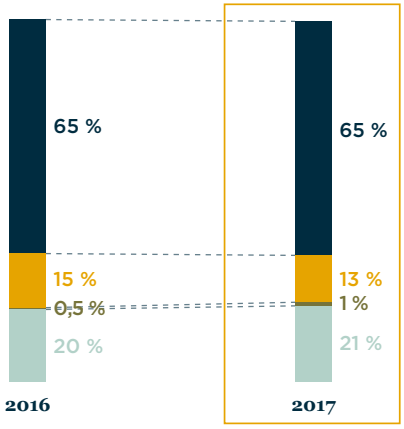
Les femmes représentent 44 % des effectifs et 34 % des Directeurs d'hôtels, dans les hôtels filiales, managés et franchisés.

Pour plus d'informations sur les programmes mis en œuvre par AccorHotels pour favoriser la mixité et l'égalité femmes/hommes, voir page 105.

Les embauches et les départs

En 2017, AccorHotels a effectué 81 150 recrutements et enregistré 77 878 départs. Les départs et recrutements sont en hausse par rapport à 2016 notamment du fait de la consolidation des données des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel.

Répartition des départs par motif dans le monde



- Démission
- Licenciements
- Licenciements économiques
- Autres

Dans la catégorie « Autres » sont inclus les départs pour fin de contrat non permanent, retraite, expiration du visa, etc.

Le taux de départ volontaire

Le Groupe enregistre un taux de démission important, qui peut être attribué à de multiples facteurs, dont le contexte économique local. Les pays bénéficiant d'un fort développement économique enregistrent en effet un taux de turnover plus important. Des effets significatifs liés à la localisation de l'hôtel, d'une part, et à sa durée d'implantation, d'autre part, peuvent aussi être observés. En 2017, 50 588 salariés ont démissionné. Ils représentent 65 % des départs du Groupe en 2017.

Absentéisme

Le nombre de jours d'absence par collaborateur pour raisons médicales a baissé entre 2016 et 2017.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs	2016	2017
Raisons médicales	5	4,2
dont Accidents de travail	0,4	0,4
Non autorisées	0,6	0,6

2.3.2 Accompagner le volet humain de la transformation

Depuis 2014, le groupe AccorHotels a entamé une profonde transformation pour faire face aux évolutions importantes de son environnement, dont l'aboutissement est prévu avec l'achèvement du projet « Booster » :

- le Groupe et ses collaborateurs se saisissent de l'évolution digitale de la Société, pour en tirer profit pour eux-mêmes et en faire bénéficier leurs clients ;
- d'importants changements transforment progressivement les conditions et les relations au travail. L'entreprise cherche à y apporter des solutions innovantes pour satisfaire les attentes de ses salariés ;
- l'Innovation sociale et le travail collaboratif avec les employés et les partenaires sont désormais des leviers incontournables de création et de partage de valeurs pour une entreprise qui souhaite garder sa place de leader.

L'écosystème économique et partenarial dans lequel AccorHotels s'inscrit est, lui aussi, en pleine évolution : les attentes clients sont de plus en plus diverses et exigeantes, des concepts hôteliers nouveaux émergent, la profession s'adapte, de nouveaux métiers apparaissent, les opérateurs historiques du secteur se rapprochent et d'autres éclosent.

Face à ces défis, le groupe AccorHotels a choisi de prendre un tournant culturel majeur : plus que jamais, toutes ses actions sont « orientées client » et c'est le client qui est désormais le juge de la performance. Pour cela, le Groupe s'appuie sur :

- **ses Talents.** Puisque c'est la qualité de la relation entre le client et le collaborateur qui l'accueille qui est le fondement d'une expérience client inoubliable, le Groupe poursuit un objectif majeur : améliorer en permanence savoir-faire et savoir-être des collaborateurs. Pour cela, la reconnaissance et le développement des talents sont au centre de la stratégie AccorHotels. Ils conduisent la refonte des politiques sociales et des pratiques managériales ;
- **sa Culture.** Puisque c'est un environnement de travail favorisant l'autonomie du collaborateur qui lui permet de s'engager personnellement dans la relation avec le client, le Groupe s'attache à transformer ses organisations pour les rendre plus inclusives, ouvertes, agiles, innovantes et adaptées aux communautés qu'elles ont vocation à servir.

Faire vivre les promesses « Feel Valued », et « Feel Welcome » en 2017

L'Innovation sociale au sein de AccorHotels

Une nouvelle politique d'Innovation sociale a été définie en 2016. Elle propose six principes communs pour guider les comportements, valables partout dans le Groupe. Ces principes ont été choisis comme le prolongement des leviers d'action qui impactent fortement l'engagement des collaborateurs :

- innover en matière de dialogue social ;
- développer les compétences des collaborateurs ;
- respecter leurs conditions de travail voire les améliorer ;
- favoriser l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ;
- défendre la diversité et l'égalité des chances ;
- accompagner le changement, notamment la transformation digitale.

Socles permettant de faire vivre la promesse « Feel Valued », ces principes s'appliquent à toutes les étapes du parcours du collaborateur. Après l'adoption de cette politique d'Innovation sociale par les Comités exécutifs de tous les pays et régions, des plans d'action pour sa mise en œuvre sont en cours de définition à tous les niveaux du Groupe, jusqu'à la maille de l'hôtel. Ces plans d'action sont coordonnés en association avec le programme *Planet 21 In Action*, qui dans son pilier « Collaborateurs » propose quatre actions génériques apportant une réponse opérationnelle aux principes portés par la politique d'Innovation sociale. Le suivi régulier des scores de l'enquête d'engagement des collaborateurs permet de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre de la politique d'Innovation sociale du Groupe.

Le modèle de leadership pour soutenir la transformation de la culture

Levier majeur de la transformation de la culture managériale du Groupe, le modèle de leadership a été formalisé en 2015. Ce modèle incarne les valeurs qui se vivent au quotidien pour chacun et définit trois styles de leadership – développeur, entrepreneur et collaboratif. Il décrit pour chacun les styles, les compétences et les comportements à développer. Il a été communiqué dès 2015 comme un marqueur fort de la transformation culturelle.

En 2017, les équipes Talent & Culture ont poursuivi son intégration dans les processus de management des talents, notamment dans :

- le référentiel de compétences de leadership commun à l'ensemble des marques, métiers et régions ;
- la revue de la performance annuelle, pour que le même langage commun soit partagé par tous dans le Groupe ;
- les process de recrutement, dans les profils de poste et dans les programmes de développement.

Le lancement du programme *Leadership in Motion* est également venu en soutien de cette transformation culturelle. Destiné aux 400 à 500 premiers leaders du Groupe (soit les niveaux N-2 du comité exécutif jusqu'au Directeur d'hôtel), il est déployé avec un principe fort de mixité dans la formation des groupes : mixité de niveaux, de genres, de cultures, de métiers, d'âges. Pendant six à huit mois, les participants sont invités à travailler individuellement, par paires ou collectivement, dans un objectif de développement de leur leadership aligné au Modèle du Groupe.

« We are all Heartists® », une culture d'entreprise pour servir la valeur « Passion pour le Client »

Le service et l'expérience du client sont au cœur du métier de AccorHotels ; la « Passion pour le Client » est l'une des six valeurs que le Groupe partage avec tous ses collaborateurs. La qualité, l'énergie et la motivation que les collaborateurs déploient pour accueillir et servir le client sont des maillons clés de sa chaîne de création de valeur. AccorHotels accompagne ses collaborateurs dans le suivi de ses clients, dont les profils et les attentes changent : chacun veut vivre une « expérience » plutôt qu'un séjour, donner du sens à ce qu'il vit et agir en consommateur responsable.

En 2016, le projet « One Brand » a permis de définir l'ADN du groupe AccorHotels composé à 85 % d'éléments communs à tous, partout dans le Groupe quels que soient la géographie, le métier ou la marque, et à 15 % de spécificités propres à chaque marque. À partir de cet ADN commun – et pour centrer ses attentions sur l'expérience client, la création de lien avec le client, les échanges personnalisés, la création d'émotions et de passion dans les interactions quotidiennes – AccorHotels est convaincu que chacun doit se sentir responsable et autonome, apprenant des autres, engagé dans le partage du savoir et de l'expérience, et pouvoir s'appuyer sur de nouveaux environnements digitaux.

Avec la signature « Heartist® Journey », AccorHotels impulse ainsi une culture d'entreprise, commune à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, où chacun d'entre eux est reconnu comme un « Heartist® » maîtrisant l'art d'accueillir et de servir les autres avec cœur, curiosité et inventivité.

Un vaste dispositif de diffusion de cette culture d'entreprise a été déployé en 2017. Recrutés à travers toutes les géographies et toutes les marques, pour leur motivation et leur aisance relationnelle et en public, 180 *transformers* ont bénéficié d'une formation de cinq jours avant de former à leur tour les Directeurs d'hôtels et un *transformer* par hôtel. À fin 2017, plus de 1 000 hôtels ont été concernés. Un dispositif similaire existe pour accompagner les équipes dans les sièges. Au total en 2017, 600 personnes ont été formées dans les sièges du Groupe ; les ateliers animés dans ce cadre invitent chaque collaborateur à identifier ses objectifs personnels de changement pour devenir « Heartist® ».

Le déploiement sera poursuivi en 2018. Les nouveaux arrivants, par exemple, bénéficieront d'une journée d'accueil « New Heartist® Day » centrée sur la passion pour le client et l'art d'être soi-même dans l'accueil.

Développer une plateforme digitale au service des collaborateurs

Pour accompagner sa transformation humaine et culturelle, AccorHotels a lancé un projet ambitieux de création d'une plateforme digitale en support de sa promesse d'employeur « Feel Valued ». Cette plateforme multifacette accompagnera les collaborateurs, les hôtels et les propriétaires d'hôtels dans leur objectif commun de servir l'expérience client.

Conçue comme un outil d'engagement des talents, cette plateforme pourra se concrétiser en une application Internet et smartphone dans laquelle chaque collaborateur, en administrant son profil, pourra notamment disposer d'une identité digitale, accéder à des ressources l'aidant à bien faire son travail, se mettre en contact avec ses collègues ou ses pairs, valoriser ses réalisations et être reconnu pour cela, connaître les opportunités qui s'offrent à lui au sein du Groupe, etc.

Le lancement de cet outil est prévu pour la fin de l'année 2018.

2.3.3 Faire progresser le niveau d'engagement des collaborateurs

Engagement Planet 21 : chaque année le niveau d'engagement des collaborateurs progresse

À travers son enquête d'engagement, AccorHotels souhaite disposer d'un état des lieux général et mesurer chaque année la progression. Signe fort de cette volonté de mobiliser les équipes autour de l'engagement, la progression de l'indice d'engagement Groupe est inscrite depuis 2016 dans les bonus des managers.

Conçue pour offrir un espace d'expression des collaborateurs et installer une dynamique de consultation, l'enquête comporte six questions sur l'engagement et 58 questions réparties sur 14 leviers d'action. Les résultats permettent à chaque entité d'identifier de manière très opérationnelle les leviers d'action sur lesquels elle peut agir en vue d'améliorer l'engagement de chacun et son épanouissement.

L'enquête permet également de mesurer des indices complémentaires : bien-être, climat social, motivation, fierté d'appartenance, égalité des chances, employeur de référence et indice de responsabilité sociétale. En outre, elle évalue la perception des valeurs dans le quotidien des collaborateurs. C'est également un outil important du déploiement de la nouvelle stratégie Talent & Culture ; trois indices mesurent la mise en œuvre du modèle de leadership.

En 2017, le périmètre a été élargi aux collaborateurs de Fairmont, Raffles et Swissôtels. Ainsi, tous les collaborateurs du Groupe, toutes marques confondues, ont été invités à répondre à un questionnaire commun, disponible en 33 langues. Un élargissement géographique du périmètre est également à noter avec huit nouveaux pays : Arménie, Azerbaïdjan, Bermudes & Caraïbes, Estonie, Israël, Iran, Kenya, Seychelles. Désormais l'enquête est déployée dans 87 pays. Enfin, un espace d'expression libre a été ajouté.

En 2017, parmi les 177 742 collaborateurs invités, 158 074 ont répondu à l'enquête d'engagement, soit un taux de participation stable et toujours élevé à 89 %. Le taux d'engagement pour l'édition 2017 de l'enquête mondiale est de 77 %, en progression de 5 points par rapport à 2016, confirmant la dynamique de progrès souhaitée par AccorHotels.

Les principaux points d'amélioration mis en évidence sont : assurer une bonne qualité de vie au travail, reconnaître les contributions individuelles et collectives, améliorer l'organisation et les conditions de travail.

La mise en œuvre de plans d'action suite aux résultats de l'enquête est complétée, l'année suivante, par deux questions spécifiques : « Je connais les résultats de la dernière enquête, ils ont été communiqués par mon entreprise » et « J'ai pu participer à la création de plans d'action en lien avec cette enquête ». En 2017, 71 % des collaborateurs ont répondu positivement à cette question. Une partie de la rémunération variable des managers est conditionnée à leur implication dans la définition et la mise en œuvre de plans d'action.

Les plans d'action, nécessairement en prise directe avec les contextes locaux, sont très divers. Ils incluent par exemple : réaliser des focus sur les succès individuels et collectifs pendant les réunions de service, proposer un déjeuner-débat mensuel avec un membre de la direction, installer le wifi dans la zone de repos, proposer des formations interéquipes, mettre en place un outil supportant une gestion de projet en mode collaboratif pour casser les silos, etc.

2.3.4 Favoriser un dialogue ouvert

AccorHotels 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. Les réorganisations, acquisitions, cessions qui rythment sa transformation s'accompagnent d'un dialogue social soutenu souvent anticipatif. Le dialogue social est l'un des six principes clés promus par l'Innovation sociale de AccorHotels, « Nous suscitons le dialogue avec les représentants du personnel », il est la clé de voûte de la réussite des opérations.

Instances et outils de dialogue

Le Comité européen, institué le 31 mai 1996, est coprésidé par le Président-directeur général et par un représentant de l'UITA [(1)]. 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 et peut être convoqué en séance extraordinaire pour échanger sur les mesures envisagées par le Groupe. En 2017, le Comité européen s'est réuni à quatre reprises et ses membres ont bénéficié d'une formation sur le projet « Booster », projet de filialisation de AccorInvest.

En 2017, le reporting qualitatif a concerné 95 % des hôtels couverts par le reporting quantitatif. Sur cette base, 56 % des hôtels possèdent un organe de représentation des salariés se réunissant régulièrement. Au niveau Groupe, lorsqu'un organe de représentation des travailleurs fait défaut, une grande variété de modalités d'animation du dialogue social est mise en place, selon les contextes et les cultures (tables ouvertes : occasions systématisées d'échanges informels avec le N+2, réunions avec des représentants du personnel dans l'hôtel, réunions d'information sur les grands projets et les changements organisationnels, etc.).

Le dialogue pour accompagner la transformation du Groupe

De nombreuses rencontres et discussions ont également eu lieu entre la Direction et les représentants des salariés en 2017 dans le cadre de la préparation du projet « Booster ». La filialisation a eu lieu le 1er juillet 2017. Les instances représentatives des personnels AccorHotels et AccorInvest se mettent progressivement en place. Ainsi, suite à l'opération « Booster », AccorHotels garde l'ensemble de ses instances de représentation du personnel, et AccorInvest sera doté en 2018 d'instances équivalentes que le Groupe souhaite opérationnelles dès l'entrée au capital des nouveaux investisseurs. 2017 a donc été consacrée à la consultation dans tous les pays d'Europe en particulier, mais aussi au Brésil et en Asie.

(1) UITA : Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes.

Les accords collectifs

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'accords collectifs signés en 2017 par pays et les thèmes couverts. Il ne reprend pas les accords signés auparavant et toujours en cours.

Accords signés par pays et thèmes

Pays	Nombre d'accords signés	Développement des compétences	Dialogue social	Diversité & Mixité	Outils et Process digital	Protection sociale	Rémunération	Santé & Sécurité	Conditions de travail et Temps de travail	Autre thématique
Allemagne	22	X		X	X		X		X	X
Argentine	2						X			
Australie	2						X	X	X	
Barbade	1									X
Belgique	4						X			
Bénin	1					X	X			X
Bermudes	1									X
Brésil	5						X			
Cambodge	2	X					X	X	X	X
Canada	8	X				X			X	X
Chili	3			X		X		X		
Chine	14	X	X	X	X	X	X	X	X	
Côte d'ivoire	4		X	X		X	X			
Espagne	3			X		X	X	X	X	
France	85		X	X		X	X		X	X
Grèce	1						X			
Hongrie	1						X			
Inde	1						X			
Indonésie	4	X	X			X	X	X	X	
Israël	1			X		X	X		X	
Italie	1						X			
Japon	9								X	
Mexique	20	X					X	X	X	X
Nouvelle-Zélande	1						X	X	X	
Pologne	1						X			
Polynésie française	7		X				X			X
Roumanie	1	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sénégal	2	X	X	X		X	X			
Singapour	1	X		X		X	X		X	
Togo	1					X	X	X	X	
Vietnam	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL	**212**									

2.3.5 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail

La responsabilité d'employeur de AccorHotels s'impose en matière de santé et de sécurité. De ce fait, les conditions de travail restent un axe majeur des préoccupations du Groupe auxquelles s'ajoute désormais la qualité de vie au travail (QVT) ; ainsi la performance des équipes s'en trouve meilleure.

L'amélioration des conditions de travail prend plusieurs formes :

- 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 à la mise en œuvre des formations *ad hoc* ;
- limiter les effets de l'activité hôtelière et de ses horaires atypiques sur la santé ainsi que sur la vie privée, et renforcer ainsi l'attractivité du Groupe et l'engagement des salariés ;
- mettre en place une organisation du travail plus agile tout en respectant les réglementations des pays afin de favoriser la prise d'initiative, l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

L'amélioration des conditions de travail est déclinée au niveau local, en cohérence avec le contexte culturel, les accords collectifs applicables et la législation du travail du pays.

Améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé

Engagement Planet 21 : chaque pays déploie un programme Santé et bien-être au travail

En faisant du bien-être au travail un engagement clé de la nouvelle stratégie 2016-2020, AccorHotels souhaite aller plus loin dans la mobilisation pour ses collaborateurs. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- susciter une prise de conscience élargie des enjeux de santé et bien-être au travail et sensibiliser le management sur ces sujets ;
- systématiser les bonnes pratiques pour les intégrer dans les politiques Talent & Culture des pays ;
- structurer et encadrer l'approche de la santé et du bien-être au travail pour en faire profiter le plus grand nombre ;
- identifier les leviers d'action au niveau le plus pertinent : celui des hôtels.

À fin 2016, 43 pays sur les 75 répondant au questionnaire qualitatif avaient initié la mise en place de leur programme Santé et bien-être au travail. En 2017, afin d'obtenir une plus forte implication dans les pays sur ce sujet, une boîte à outils leur a été transmise comprenant une cartographie des principaux risques en matière de santé-sécurité dans le secteur d'activité « Hôtels Cafés Restaurants » ainsi qu'une cartographie des risques de santé publique par grande zone géographique. Les pays ont été incités à définir les thèmes de leur programme Santé et bien-être en lien avec leurs enjeux locaux. Ils devront également construire et mettre à la disposition de leurs hôtels des outils accompagnant le déploiement de leurs programmes de Santé et bien-être à partir de 2018. À fin 2017, 65 pays (soit 76 % des pays interrogés) ont défini le thème du programme Santé et bien-être sur lequel ils leur paraissaient pertinent de s'engager localement. À titre d'exemple, le stress au travail, la santé et la sécurité au travail, la nutrition, l'environnement sont les principaux thèmes choisis par les pays.

Par ailleurs, 32 pays (soit 38 % des pays interrogés) ont mis en place un outil de déploiement de leur programme Santé et bien-être au travail, confirmant la dynamique de progression souhaitée par le Groupe. Parmi les pays nouvellement engagés dans la démarche : l'Allemagne, le Chili, Cuba, l'Indonésie, les Fidji, la Nouvelle-Zélande, la Guinée équatoriale, le Togo.

À partir de 2018, un dispositif de suivi du taux de déploiement de chaque programme Santé et bien-être local sera mis en place. Celui-ci permettra de rendre compte de la réalité de la mise en place du programme auprès des collaborateurs des hôtels.

Organisation du travail et équilibre vie professionnelle/vie privée

Durée du temps de travail

Partout dans le monde, le temps de travail respecte tout d'abord la réglementation de l'OIT (recommandation 116 sur la réduction de la durée du travail de 1962), la réglementation européenne, pour ce qui concerne la zone Europe, enfin, la législation et/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.

Organisation du travail

La transformation digitale du groupe AccorHotels induit des évolutions importantes de l'organisation du travail (création de nouveaux postes et suppression d'autres, automatisation potentielle de certaines tâches répétitives, modification du contenu des postes liée à l'arrivée de divers outils digitaux) et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (notamment avec l'arrivée massive des générations Y et Z dans l'entreprise). AccorHotels est également conscient que les enjeux de bien-être psychologique prendront progressivement de l'ampleur en sus des enjeux liés à la protection de la santé et de l'intégrité physique des collaborateurs.

Ces préoccupations sont au cœur de la mise en œuvre de la promesse RH « Feel Valued » et de la politique d'Innovation sociale du Groupe qui y consacre deux de ses six principes : « Nous imaginons des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle » et « Nous proposons des conditions de travail et des avantages plébiscités par nos collaborateurs ».

Quelles que soient les transformations en cours, l'activité hôtelière se caractérise toujours par une grande amplitude d'ouverture des établissements, induisant des horaires variables pour les collaborateurs qui peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends. AccorHotels s'engage formellement dans le cadre de sa Charte Éthique et RSE et déploie différentes actions pour favoriser le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : respecter les grandes étapes de la vie, minimiser l'impact de l'inconnu sur l'emploi du temps à court terme et apporter une réponse concrète aux collaborateurs qui rencontrent des difficultés de transport.

Télétravail

Tous les collaborateurs du siège Hôtellerie France et du siège du Groupe ont la possibilité de recourir au télétravail pour une journée par semaine sous certaines conditions. À fin 2017, 20,4 % de la population concernée avait adopté le télétravail, contre 18 % à fin 2016. Cette évolution participe à accompagner les collaborateurs travaillant dans les sièges dans la dynamique de transformation en cours ; elle amène les équipes à repenser leur organisation, à travailler autrement au quotidien.

Travail de nuit

En France, en respect de la législation, le compte professionnel de prévention a été mis en place. Parmi les quatre facteurs de pénibilité à prendre en compte dès 2015, AccorHotels France est concerné par le travail de nuit. Les diagnostics demandés avaient été réalisés auparavant pour identifier les postes et les personnes concernées. En prévention, le guide « Bien vivre le travail de nuit » est distribué largement. Ce guide présente aux personnes amenées à travailler de nuit, de façon régulière ou non, des conseils pour en limiter les effets, en adoptant des bonnes pratiques pour conserver une hygiène de vie de qualité.

Ce même travail est réalisé pour ce qui concerne les pays de l'ensemble des États d'Europe ainsi que les pays ayant réglementé le travail de nuit (par exemple le Brésil) [1].

Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles

Bien que présentant un niveau de sinistralité modéré, le secteur de l'hôtellerie n'est pas exempt de risques en matière de santé et de sécurité au travail. 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 Groupe.

La prévention des risques liés au travail

AccorHotels déploie, dans différents pays où il est présent, des Comités d'hygiène et de sécurité qui s'assurent du respect des lois locales prévoyant une évaluation des risques induits par hôtel, par département, ou par poste.

Cette évaluation peut porter sur les risques potentiels qui ont cours dans le Groupe :

- à court terme : manipulation d'éléments tranchants en cuisine ou au service technique, polissage des verres en restauration, accidents liés aux infrastructures (chutes, coups, etc.), manipulation de produits chimiques dans les blanchisseries, accidents de soudure au service de maintenance ;
- à moyen terme : risques psychosociaux ;
- à long terme : troubles musculo-squelettiques.

Des conseils sécuritaires et sanitaires sont mis à la disposition des collaborateurs, notamment des missionnaires et expatriés, et régulièrement mis à jour sur le site Intranet de la Direction générale sûreté sécurité. Depuis 2016, ces informations sont aussi accessibles sur les téléphones mobiles *via* une application dédiée.

La lutte contre les troubles musculo-squelettiques

De nombreuses formations « gestes et postures » sont mises à disposition par AccorHotels Académie 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, les services techniques et le personnel d'étage.

Des mesures préventives sont prises et l'intervention d'un ergonome est incluse à la conception du mobilier, lors des rénovations d'hôtels, de la création de nouveaux concepts de chambres, de restaurants à thèmes, etc. Ces mesures se concrétisent par exemple en France où différents matériels sont progressivement déployés : chariot motorisé pour remplir les minibars, chariot à fond amovible pour les plateaux petit-déjeuner, laveuse de vaisselle à capot automatique, sièges assis-debout pour les réceptionnistes, tapis antifatigue en réception ou encore le système de lève-lit hydraulique, Levly®.

Par ailleurs, 60 524 collaborateurs ont suivi une formation spécifique à l'ergonomie parmi les répondants au reporting qualitatif.

En 2018, AccorHotels prévoit le lancement d'une plateforme de mobilisation des collaborateurs, centrée sur les écogestes permettant une contribution individuelle à Planet 21 (voir page 111). Ces écogestes intégreront également les bons comportements, gestes et postures à adopter pour préserver sa santé au travail.

Nombre de collaborateurs ayant suivi des formations spécifiques à l'ergonomie	2016	2017
France & Suisse	428	896
Europe (hors France et Suisse)	5 122	4 242
Afrique Moyen-Orient	6 264	5 328
Asie-Pacifique	35 508	35 973
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	0	2 256
Amérique Sud	11 425	11 829
TOTAL	**58 481**	**60 524**

AccorHotels ne dispose pas d'indicateurs quantitatifs sur les maladies professionnelles. L'une de principales difficultés pour un groupe international d'envergure tel que AccorHotels réside dans la définition d'une maladie professionnelle. Cette notion, telle que comprise dans la loi française, n'est pas applicable à l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

	2015	2016	2017
Taux de fréquence des accidents du travail	11,9	12,1	12,5
Taux de gravité des accidents du travail	0,37	0,27	0,25

(1) *Selon la convention 171 de l'OIT.*

Depuis 2016, le mode de calcul des taux de fréquence et de gravité a été modifié pour être basé sur les heures théoriques travaillées, entraînant une non-comparabilité des données. En 2017, en raison d'absence de données, le calcul n'inclut pas les sièges, les établissements Adagio et Adagio Access en France, ainsi que 49 autres hôtels.

En 2017, AccorHotels a déploré les décès de quatre collaborateurs dus à des accidents de trajet depuis ou vers le lieu de travail en France (un), Indonésie (un), Maroc (un), et Vietnam (un).

La prévention des risques psychosociaux

Différents dispositifs sont mis en place pour prévenir les risques psychosociaux : formations, lignes d'écoute et d'alerte définies localement, accompagnement post-événements traumatiques, proposition d'une visite médicale de préreprise au collaborateur absent depuis trois mois, accords collectifs pour cadrer les actions, etc.

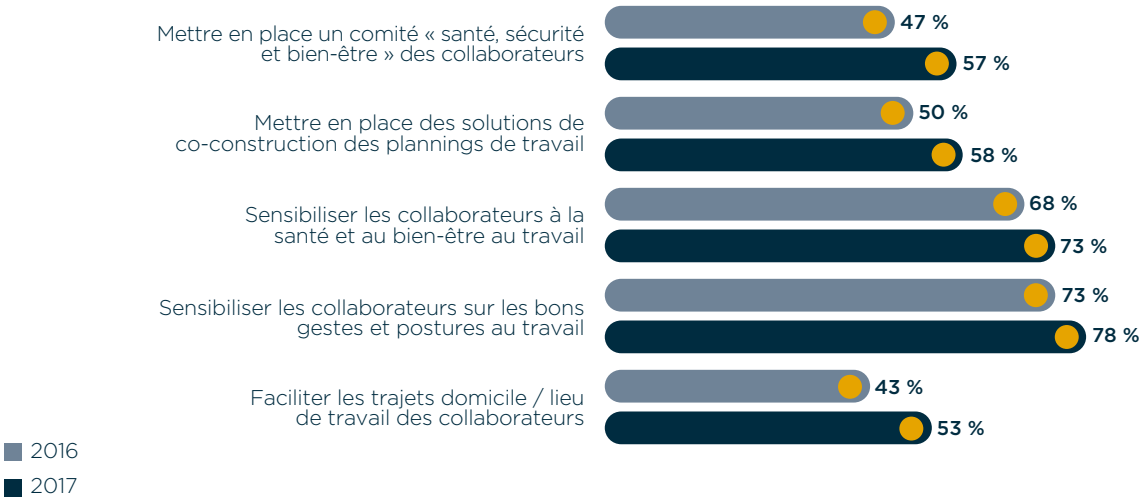
Des formations sur le stress au travail sont mises à disposition des salariés, et régulièrement suivies. En France, en 2017, 513 collaborateurs ont suivi les formations « Gérer les situations difficiles face à mon client », « Prévenir et traiter le stress au travail », « Les cinq outils de la gestion du stress », « Gagner en sérénité et en efficacité ».

Le groupe AccorHotels 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 identique est mise en place si le harcèlement provient d'un client. En 2015, le Comité d'entreprise européen a initié un chantier pour la prévention de toutes les formes de harcèlement sexuel ou moral. Un plan d'action mondial de lutte contre le harcèlement est en cours de définition et des outils mis à la disposition des collaborateurs seront en test dans des pays pilotes en 2018. Le dispositif anti-harcèlement est réalisé en étroite collaboration avec une école d'ingénieurs, les équipes Talent & Culture (AccorHotels et AccorInvest), Digital, Opérationnelles (femmes de chambre, room service et Directeurs d'hôtels) et en association avec les organisations syndicales. Jusqu'à présent, des lignes d'écoute existent notamment au Brésil, en Inde et en France. La ligne d'alerte qui sera ouverte courant 2018 (voir page 82) couvrira tous les sujets liés à la Charte Éthique & RSE, notamment le harcèlement (voir le plan de vigilance, page 83).

La mobilisation des hôtels à fin 2017

À travers *Planet 21 In Action*, les hôtels sont incités à réaliser des actions en faveur de la santé, de la sécurité au travail ou bénéfiques pour le bien-être des collaborateurs. Le graphique suivant montre l'évolution dans le temps du taux de déploiement de quelques-unes de ces actions.

À noter qu'en 2018, un nouveau dispositif de sensibilisation des collaborateurs aux thèmes « gestes et postures » et « santé bien-être » sera déployé dans les hôtels, qui permettra de simplifier l'accès aux informations et consignes associées et d'accroître la mobilisation des collaborateurs autour de ces sujets.



2.3.6 Reconnaître et valoriser les collaborateurs

Valoriser les réalisations remarquables des collaborateurs

Chaque année, AccorHotels récompense les collaborateurs des hôtels filiales et managés et des sièges pour leurs réalisations exemplaires et leur représentativité de la culture et des valeurs du Groupe en leur décernant un prix : les Bernaches. Trois types de récompenses existent : deux pour les initiatives individuelles – la Bernache d'Or, la Bernache d'Argent – et une pour les initiatives d'équipe – la Bernache d'Équipe. Les réalisations sont évaluées par un jury de quinze personnes d'horizons différents du Groupe, sur la base d'un dossier anonyme, et à partir d'une grille d'évaluation reprenant les six Valeurs de AccorHotels. Une Bernache d'Honneur peut aussi être décernée à l'initiative du Directeur général délégué ou du Directeur Talent & Culture pour récompenser une initiative ou une réalisation exceptionnelle, dépassant toutes les attentes.

En 2018, le Groupe prévoit de remettre 15 Bernaches d'Or et d'Argent (initiatives individuelles) et 15 Bernaches d'Équipe pour récompenser les succès de l'année 2017.

La politique de rémunération

AccorHotels a défini une politique de rémunération mondiale qui se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays. Elle repose sur cinq principes :

- tenir compte de la performance et du potentiel de chaque collaborateur ;
- 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.

AccorHotels 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 dans la politique de rémunération du Groupe. Le Groupe s'attache à proposer une politique de rémunération en ligne avec les pratiques du marché, grâce à une cartographie mondiale des postes par filière de métiers et une méthodologie commune d'évaluation des postes.

Pour le personnel d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable. Ceux-ci peuvent également bénéficier d'une rémunération long-terme en actions gratuites sous conditions de performance dont l'attribution est liée au potentiel et à la performance individuelle. La part variable annuelle reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs. Plus de 28 000 collaborateurs bénéficient d'une part variable annuelle.

Revue en 2016, la politique de part variable intègre un critère lié à la valeur « Passion pour le Client » (calculé à partir du taux de satisfaction du client) et un critère RSE reflet de la valeur « Performance Durable ». Elle concerne depuis le 1er janvier 2016 les personnes ayant un rôle de manager d'équipe dans les sièges (y compris les mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) ainsi que l'ensemble des membres du Comité exécutif) et les managers dans les hôtels, depuis le chef de service jusqu'au Directeur d'hôtel (soit plus de 25 000 collaborateurs dans le Groupe).

FOCUS SUR LES CRITÈRES RSE DANS LA PART VARIABLE ANNUELLE

En 2017, le calcul de la part variable de la rémunération intègre des critères RSE adaptés selon la fonction ou la famille de métier :

- pour les fonctions opérationnelles, les managers définissent, à partir d'une liste de critères RSE préalablement identifiés, un objectif quantitatif et un objectif qualitatif. La réduction de la consommation d'eau ou d'énergie, et donc des émissions de gaz à effet de serre, conditionne en partie la rémunération variable des Directeurs d'hôtels ;
- pour les fonctions support, les managers définissent un objectif en lien avec la filière métier, également à partir d'une liste de critères RSE préalablement identifiés.

Tous les salaires de base (correspondant à la part fixe de la rémunération) 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 des marchés et des résultats annuels. Chaque entité est chargée localement de la bonne gestion de sa masse salariale et d'effectuer les collectes de données et analyses nécessaires. AccorHotels ne réalise pas encore de consolidation permettant de communiquer l'évolution des salaires au niveau Groupe.

Le montant des coûts de personnel pour les sièges et hôtels filiales du Groupe est détaillé en note 4.2 page 281.

Outils d'information à disposition des salariés

Les Directeurs, managers et responsables Talent & Culture sont informés chaque année de la politique de bonus et des principes de révision 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 la mobilité : salaire de base et éventuels autres avantages. En parallèle, les objectifs individuels et collectifs appliqués à la nouvelle année sont définis dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et formalisés conjointement avec le collaborateur dans un document dédié.

Des informations spécifiques peuvent être apportées tout au long de l'année si le collaborateur bénéficie d'avantages annexes à sa rémunération : actions gratuites sous condition de performance, régime de retraite supplémentaire, régime de prévoyance et de frais de santé, etc.

Depuis plusieurs années, les responsables Talent & Culture bénéficient de sessions de formation internes sur les sujets suivants : politiques de rémunération, méthode de classification et d'évaluation des postes, outils de rémunération différée (actions de performance), avantages sociaux, etc. En 2017, 43 personnes ont ainsi été formées et sont donc en capacité d'accompagner le déploiement des politiques de rémunérations auprès des équipes dont elles ont la charge. Une version allégée du module de formation existe, qui permet la mise à jour régulière des connaissances des personnes déjà formées.

Intéressement collectif et épargne salariale en France

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 France, en 2017, près de 9,4 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2016 à 24 515 salariés, ce qui représente un montant moyen de 382 euros par personne.

À plusieurs reprises depuis 1999, AccorHotels a proposé à ses collaborateurs en France et à l'international de souscrire des actions AccorHotels à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. À nouveau en 2017, Accor SA a proposé une offre d'actionnariat aux salariés du groupe AccorHotels dans neuf pays. Cette offre traduit la volonté du groupe AccorHotels d'associer pleinement ses collaborateurs aux résultats du Groupe. Elle prend la forme d'une offre à effet de levier *via* un fonds commun de placement d'entreprise dans six pays et d'une offre directe dans trois pays. Au 21 décembre 2017, 35 % des personnes éligibles ont participé à l'offre. Ainsi, les salariés et anciens salariés du Groupe au 31 décembre 2017 détenaient 0,936 % du capital (voir page 371).

En 2017, 59 accords de participation ont été signés dans dix pays. Cela ne prend pas en compte les accords signés auparavant et toujours en cours. Chaque année depuis 1985, les salariés de AccorHotels 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 AccorHotels. En 2017, 6 084 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 75 sociétés pour l'exercice 2016. Le montant de la participation 2016 versé en 2017 était de 3,5 millions d'euros nets et a bénéficié à 18 282 employés, soit un montant moyen net de 191 euros par personne. Depuis le 1er janvier 2015, le Groupe a mis en place un nouveau dispositif, « Épargne Avenir », qui s'ajoute au dispositif classique et propose un abondement exceptionnel pour un versement sur un fonds composé à 100 % d'actions AccorHotels. L'objectif est d'associer les collaborateurs au développement de l'entreprise.

Protection sociale internationale

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

Les sujets liés aux retraites, à la prévoyance et autres avantages sociaux sont discutés et mis en place de manière collégiale, entre les fonctions Talent & Culture, Consolidation Groupe, Trésorerie et Financements, Secrétariat général et avec l'actuaire-conseil du Groupe. Lorsque nécessaire, le Comité retraites Groupe, mis en place en 2007, valide les décisions résultant de cette concertation.

Des accords sur la protection sociale ont été signés dans 16 pays en 2017 (Bénin, Cambodge, Canada, Chili, Chine, France, Indonésie, Israël, Côte d'Ivoire, Philippines, Roumanie, Sénégal, Singapour, Espagne, Togo, Vietnam). Plus particulièrement, ces accords concernaient l'assurance décès et invalidité (25 accords), la complémentaire retraite (12 accords), l'épargne pension (16 accords) et la mutuelle complémentaire (21 accords).

2.3.7 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion

Promouvoir la diversité & l'inclusion est pour le Groupe un levier de performance, d'innovation et d'épanouissement. C'est une démarche historique et volontaire, un des principes fondateurs de l'éthique managériale pour lutter 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.

Quatre enjeux sous-tendent les actions du Groupe

En matière de diversité et d'inclusion, la démarche du Groupe couvre quatre enjeux :

- la responsabilité sociale : AccorHotels, en tant qu'employeur responsable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lesquelles il se déploie ;
- l'attractivité d'employeur : AccorHotels est une entreprise qui est fière de ses différences et adresse une image positive à l'externe ;
- le dynamisme commercial : AccorHotels, 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, et l'engagement de tous les collaborateurs.

Gouvernance et outils

Les engagements internationaux pour la diversité et l'inclusion de AccorHotels

Le Groupe reconnaît les différences de chacun de ses collaborateurs et place les compétences individuelles au cœur de la performance collective. Ces engagements se structurent autour de quatre priorités :

- la mixité et l'égalité professionnelle femmes/hommes ;
- l'insertion des personnes en situation de handicap ;
- la richesse des origines ethniques, sociales ou culturelles ;
- la synergie du multigénérationnel.

La politique du Groupe pour la diversité et l'inclusion et contre la discrimination est formalisée à travers l'Engagement Diversité Groupe, qui a été déployé en 2011 et traduit en 13 langues.

Huit sous-engagements sont le socle de la politique diversité :

- 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, etc. ;
- donner à chacun sa chance de réussir en plaçant les compétences au cœur de ses politiques managériales et de ressources humaines, avec pour objectif d'accueillir, de faire grandir et d'accompagner équitablement tous les talents ;
- former et sensibiliser les collaborateurs à la diversité avec les outils et les moyens nécessaires pour leur permettre de s'approprier la richesse de leur diversité, en tenant compte des réalités locales ;
- faire connaître les engagements de AccorHotels pour promouvoir la diversité en informant les collaborateurs comme l'ensemble des partenaires du Groupe sur la politique et les actions menées ;
- être des ambassadeurs de la diversité auprès des clients et des partenaires du Groupe (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs, etc.) dans un souci d'éthique partagée ;
- décliner la diversité dans les offres de services en les adaptant à la diversité des clients ;
- encourager le dialogue et évaluer les actions en veillant à ce que les équipes de direction AccorHotels dans le monde réalisent des diagnostics diversité pointus, sur la base d'études d'opinion internes, de critères quantitatifs ou de constats qualitatifs ;
- rendre compte auprès du Comité exécutif des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

L'enquête d'engagement mesure l'indice « Égalité des chances » à partir des réponses à deux questions :

- AccorHotels encourage la diversité (ex. : âge, genre, origine ethnique, langue, formation, qualification, idées, etc.) ;
- L'environnement de travail est ouvert et accepte les différences individuelles.

En 2017, l'indice « Égalité des chances » était de 87 %, enregistrant ainsi une hausse de 5 points par rapport à 2016.

Renforcer l'animation de la communauté Diversité & Inclusion

Début 2016, la communauté Diversité & Inclusion (D&I) s'est structurée autour de Champions D&I. Leur rôle principal est de déployer la stratégie D&I dans les zones et les pays et de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action. Nommés par les Directeurs opérationnels et les Directeurs Talent & Culture régionaux, ces Champions sont les porte-parole de la démarche diversité dans les Comités de direction locaux. En 2016, l'accent a été mis sur le partage de la vision de AccorHotels en matière de diversité et d'inclusion. En 2017, chaque zone a déployé des plans d'action structurés sur chacune des quatre grandes priorités, s'inspirant également des bonnes pratiques de leurs voisins.

AccorHotels dispose de deux leviers principaux pour promouvoir la diversité et lutter contre les stéréotypes : la formation et la démonstration des bonnes pratiques mises en œuvre dans le Groupe. Pour cela, AccorHotels a développé au fil des années de nombreux outils généralistes ou thématiques qui rappellent ses engagements, donnent accès aux documents de référence sur le sujet, permettent la compréhension et la maîtrise des enjeux, donnent des lignes directrices ou des exemples pour une mise en pratique : le site Intranet Diversité & Inclusion Groupe, le Glossaire Diversité, les programmes de « non-discrimination » et « Diversité & Inclusion », le guide des recruteurs et des managers, la Charte du Recrutement, le guide du handicap et le guide mixité.

Des accords sur la protection sociale ont été signés dans 16 pays en 2017 (Bénin, Cambodge, Canada, Chili, Chine, Côte d'Ivoire, Espagne, France, Indonésie, Israël, Philippines, Roumanie, Sénégal, Singapour, Togo, Vietnam). Plus particulièrement, ces accords concernaient l'assurance décès et invalidité (25 accords), la complémentaire retraite (14 accords), l'épargne pension (16 accords) et la mutuelle complémentaire (21 accords).

Enfin, une action de sensibilisation à la lutte contre l'illettrisme est inscrite dans la feuille de route *Planet 21 In Action*. À fin 2017, 51 % des hôtels se sont engagés dans cette action.

Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes

Engagement Planet 21 : 35 % de femmes Directrices d'hôtels d'ici 2017

Lors de la définition de sa stratégie Planet 21 2016-2020, le Groupe a naturellement prolongé son engagement pour la mixité et l'égalité entre les femmes et les hommes. Ses objectifs sont :

- l'égale représentation des sexes dans le management et la parité salariale avec 35 % de Directrices d'hôtels avant fin 2017, 20 % de femmes au Comité exécutif à fin 2016 et 30 % fin 2018 ;
- la sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes ;
- l'évolution des mentalités en lien avec les changements de l'industrie hôtelière, notamment en luttant contre les stéréotypes de genre ;
- un plan d'action « mixité » local adapté au contexte culturel et légal de chaque pays, appuyé par une « boîte à outils » – le Guide mixité – pour en faciliter le déploiement.

L'égale représentation des sexes dans le management et la parité salariale

Avec 29 % de femmes managers à fin 2017 dans les hôtels filiales et managés, ces objectifs ne sont pas atteints ; ils sont reconduits à l'horizon 2020. Une analyse approfondie des freins a été faite auprès des pays et des plans d'action adaptés aux besoins des collaboratrices ont été définis. Ainsi, en 2017, un projet pilote a été mené en France et en Allemagne, et des programmes de talents voient le jour au Royaume-Uni et en Asie pour les femmes cheffes de service à potentiel.

L'engagement du groupe AccorHotels en faveur de l'égalité entre hommes et femmes est notamment concrétisé à travers sa signature en 2015 des *Women's Empowerment Principles*, portés par l'ONU Femmes pour soutenir l'autonomisation des femmes.

Le Groupe a également été sélectionné comme *Impact Champion* dans le mouvement de solidarité HeForShe. Impact 10x10x10 est un programme pilote porté par ONU Femmes qui engage, au niveau mondial, 10 entreprises, 10 gouvernements et 10 universités pour faire évoluer les comportements et l'égalité des sexes dans le monde. En 2017, Sébastien Bazin, Président-directeur général de AccorHotels, a représenté le Groupe à New York en septembre 2017 pour le lancement du *Second Parity report*, commun aux 30 *Impact Champions* du mouvement HeForShe. Ce rapport a vocation à partager les bonnes pratiques en faveur de l'égalité hommes/femmes.

Une analyse de l'égalité salariale, réalisée en 2016 et 2017, montre que pour 60 % de Directeurs d'hôtels [1] et des fonctions Groupe, l'écart salarial est inférieur à 4 %. Des plans d'action ont immédiatement été mis en œuvre pour comprendre les raisons des écarts et les corriger.

Pour tous les programmes de formation sur le leadership, une vigilance accrue est portée à la participation des femmes.

La sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes

Le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs :

- 35 % de membres hommes au sein du réseau mixité – le *Women At AccorHotels Generation* (WAAG) – d'ici à fin 2017. Cet objectif a été atteint en juillet 2017 ; à fin décembre 2017, le réseau WAAG compte plus de 10 000 membres dans le monde dont 37 % d'hommes et le programme de *mentoring* compte 200 binômes ;
- 50 000 salariés engagés dans le mouvement HeForShe, d'ici à fin 2018.

Part des femmes dans les effectifs

Répartition des femmes par type de poste	2015	2016	2017
Total femmes	46 %	46 %	44 %
Encadrantes	42 %	42 %	43 %
dont Directrices d'hôtels	*27 %*	*29 %*	*29 %*

(1) Cette étude a porté sur 72 % des Directeurs d'hôtels du Groupe.

L'intégration des personnes en situation de handicap

AccorHotels compte parmi les entreprises pionnières au sein du réseau international handicap de l'OIT. Lancé en juin 2011, ce réseau de l'ONU fédère des entreprises internationales souhaitant faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap dans le milieu du travail. En octobre 2015, AccorHotels a signé la Charte du Réseau mondial « Entreprise et handicap » de l'OIT, s'engageant ainsi à promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap dans ses activités à travers le monde. Toujours engagé dans ce réseau – AccorHotels assurait le rôle de vice-président en 2017 et assurera celui de président en 2018 – le Groupe poursuit le partage de bonnes pratiques avec les membres. Lors du 3e congrès annuel de l'OIT qui s'est tenu en octobre 2017, AccorHotels a notamment présenté la « Smart Room », un concept de chambre élaborée pour les personnes à mobilité réduite, adapté à toutes les marques du Groupe.

Le 27 novembre 2017 a eu lieu la Journée internationale du Handicap chez AccorHotels (officiellement célébrée le 3 décembre dans le monde). Lors de cette journée, une conférence a été retransmise en live partout dans le Groupe sur la thématique de l'accessibilité et du handisport. Au siège d'Issy-les-Moulineaux (France), des ateliers de sensibilisation en présence d'athlètes paralympiques ont eu lieu, suivis d'un cocktail déjeunatoire servi par l'ESAT Garlande. À cette occasion, le « Jaccede Challenge » a été proposé aux collaborateurs. Mettant en compétition les sept régions d'implantation du Groupe dans le monde, ce challenge consistait à référencer l'accessibilité des hôtels et lieux de vie dans les applications « Jaccede » et « Jaccede Challenge ». Plus de 900 collaborateurs participants ont recensé 12 593 lieux accessibles.

En 2017, dans ses établissements filiales et managés, AccorHotels emploie 1 721 personnes dont le handicap est reconnu par la législation locale, ce qui représente 1 % des collaborateurs. À l'international, il est parfois difficile de comptabiliser les collaborateurs en situation de handicap déclaré. AccorHotels considère que le nombre réel de personnes en situation de handicap est aujourd'hui sous-estimé.

Signé à la fin de l'année 2014 en France par AccorHotels et tous les partenaires sociaux, le 4e accord de Groupe en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap est entré en vigueur en 2015 pour la période 2015-2017. Cet accord est résolument tourné vers la prévention du handicap et le maintien dans l'emploi et reprend les objectifs que le Groupe s'est fixés dans ce sens. En France, la Mission d'intégration des personnes handicapées (MIPH) met en place de très nombreuses actions pour favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap en lien avec chacun des objectifs définis par l'accord de Groupe. À fin 2017, le Groupe enregistre un quota de 4,3 % de collaborateurs en situation de handicap en France.

Enfin, en France, AccorHotels achète pour environ 640 000 euros de produits et services auprès d'établissements et services d'aide par le travail et d'entreprises adaptées, telles que : Handiprint, Atelier Garlande, Séquences Clés Productions, JOAM, CEDATRA, ATF GAIA, etc.

Promouvoir la diversité culturelle et lutter contre les discriminations

En 2017, des efforts importants ont été réalisés par AccorHotels pour favoriser la diversité et lutter contre les discriminations, notamment en France. À fin 2017, une grande partie du plan d'action défini par le Groupe était mise en œuvre :

- sensibilisation (présentiel et vidéo) à la diversité et à la non-discrimination des Directeurs d'opérations, recruteurs et Directeurs d'hôtels ;
- vidéo de sensibilisation sur les biais inconscients et les stéréotypes diffusée en 2017 par le réseau de Champions Diversité & Inclusion, pour l'animation de nombreux Comités de direction et réunions d'équipes ;
- mise en place d'un système d'alerte sur le site AccorHotels Jobs ;
- élaboration et diffusion dans les hôtels d'un guide pratique et d'un dépliant de poche « Recruter sans discriminer » distribué dans les hôtels ;
- création d'une formation *e-learning* avec un expert Diversité et l'Académie AccorHotels en France sur « Les essentiels de la non-discrimination », rendue disponible depuis mi-octobre 2017 à tous les recruteurs. Une formation *e-learning* Non-discrimination/Inclusion verra également le jour en 2018 ;
- constitution d'un Groupe de travail animé par des experts de la diversité pour traiter plus largement les questions de discriminations dans l'ensemble des processus Talent, composé d'institutions de représentation du personnel et de collaborateurs opérationnels ;
- mise en place de campagne de tests auprès de 200 hôtels afin de vérifier l'efficacité du plan d'action.

Ce plan d'action, présenté au Comité européen AccorHotels, est suivi par le Comité de direction France.

Promouvoir la diversité intergénérationnelle

Suite à l'étude « Stéréotype et Générations » menée par l'IMS en 2015 et à laquelle AccorHotels a participé, un programme de *co-mentoring* intergénérationnel a été lancé en fin d'année 2016.

Le principe du programme pilote 2017 était le suivant : des binômes composés d'un « Smart Digit » et d'un « Smart Leader » partagent respectivement leur connaissance et leur aisance dans l'usage des outils digitaux (outils internes, réseaux sociaux, applications, innovations, tendances digitales, etc.) et la connaissance du Groupe et de sa culture. Dans le cadre de ce premier pilote, 50 binômes ont pu participer et ont partagé un bilan positif :

- 73 % des participants souhaiteraient qu'une plateforme de *co-mentoring* existe pour faciliter leur expérience ;
- 87 % des participants souhaitent renouveler le programme ;
- 96 % pensent que le programme devrait être davantage déployé chez AccorHotels.

Fort de ces bons résultats, le Groupe a lancé une plateforme digitale en février 2018, avec l'objectif de systématiser ce programme partout le monde.

En 2017, AccorHotels a proposé à six jeunes collaborateurs du monde entier de participer au sommet *One Young World*, organisé par l'ONG caritative du même nom, qui rassemble les jeunes leaders du monde entier, pour leur permettre de créer des liens durables et de contribuer à changer le monde. Suite aux réflexions initiées lors du sommet, cette équipe travaillera pendant six mois sur la thématique de la réinsertion avec l'objectif de proposer à AccorHotels un projet inspirant à mettre en œuvre au sein du Groupe.

2.3.8 Faciliter la transformation digitale et soutenir l'innovation sociale

Accompagner les femmes et les hommes dans la transformation digitale

Conscient que la réussite de sa transformation ne sera possible que par l'accompagnement des femmes et des hommes dans la proximité (les outils technologiques n'étant que des « facilitateurs »), AccorHotels s'est doté dès 2015 d'une équipe dédiée Talent & Culture de support à la transformation digitale travaillant étroitement au contact des hôtels avec les équipes Talent & Culture locales.

Les projets du plan digital sont implémentés par vagues après avoir été testés dans une trentaine d'hôtels dans le monde, les « Hotels Labs ». Ces hôtels choisis parmi toutes les marques, tous les segments et toutes les zones, disposent de 45 jours pour mettre en place un projet et faire remonter aux équipes accompagnatrices leurs impressions, difficultés, réussites et propositions d'adaptation éventuelles. L'objectif est de toujours privilégier une approche la plus pragmatique possible et d'apporter des solutions concrètes aux équipes.

En 2017, de nombreuses actions ont été mises en œuvre pour assurer la montée en puissance de la transformation digitale dans les hôtels. Elles sont relayées et diffusées lors des *Digital Deployment Days* (DDD) – trois en 2017 – qui réunissent dans tous les pays ou régions les Directeurs d'hôtels, une ou deux personnes de leurs équipes pour les former sur les projets prioritaires du plan digital. En période de transformation, la compréhension de l'objectif poursuivi est indispensable à la mise en œuvre effective des changements. L'accent a donc été mis sur la dimension humaine de la transformation, pour aider ces managers à former leurs équipes à leur tour en donnant du sens aux projets mis en œuvre. En 2017, par exemple le lien a été fait entre la transformation culturelle portée par « Heartist® » (voir page 97) et les outils tels que ACDC (*Accor Digital Customer Card*) (voir page 117), dédiés à servir une expérience client exceptionnelle et personnalisée. Une bibliothèque de contenus (DDD Library) compilant l'ensemble des supports de formation délivrés pendant les DDD et les rendant facilement accessibles à tous a été mise en ligne en 2017 dans le portail de services mobiles des collaborateurs (APPY). Les impacts de la transformation digitale sur les différents métiers sont en cours d'étude afin d'anticiper les nouvelles compétences clés nécessaires dans le Groupe, ainsi que les nouveaux flux d'organisation du travail dans l'hôtel au service d'une excellente expérience client.

Le digital au service des collaborateurs : le programme *Employee Friendly*

Adressé directement aux équipes, l'un des neuf programmes du plan digital, le programme *Employee Friendly*, a pour vocation d'accompagner les collaborateurs dans la transformation digitale. Cela s'est traduit notamment par le déploiement de la plateforme d'applications (APPY) destinée aux collaborateurs dans les hôtels, leur permettant d'accéder à leurs plannings hôtel depuis leur propre smartphone (application STAFF HUB co-créée avec Microsoft), de visualiser les commentaires et revues postés par les clients pendant ou après leur séjour à l'hôtel (*Trust you Radar*), d'accéder aux avantages de la carte Bienvenue, de se former grâce à Digit'all (un *e-learning* d'acculturation digitale), de partager les meilleures pratiques sur l'expérience client (plateforme CXC), de proposer des idées d'innovations digitales au service du terrain, etc. Début 2018, un module de covoiturage sera également testé en Île-de-France. APPY est en cours de déploiement dans le monde.

2.3.9 L'apprentissage au cœur du développement des compétences

La transformation du Groupe s'accompagne d'une évolution culturelle importante des équipes et de chaque individu, avec une conviction forte : qualité de service et satisfaction des clients dépendent essentiellement des compétences et de l'engagement des collaborateurs.

Une stratégie de « Learning & Development » pour accompagner la transformation du Groupe

La stratégie de *Learning & Development* de AccorHotels est conçue pour accompagner sa transformation. Elle met le développement continu des talents au centre de ses priorités, avec l'objectif de donner à chacun les moyens de développer son autonomie, d'entrer dans une culture de l'apprentissage permanent et de développer ses compétences de manière agile en réponse à un environnement en pleine évolution. La promesse : *Everyone at AccorHotels has opportunities for lifelong learning. Everyone feels valued*.

Cette nouvelle stratégie, sous-titrée « Dream Big For Your Future », propose un cadre commun global qui respecte les spécificités régionales et renforce la philosophie du Groupe « Apprendre local, penser global ». Elle se veut évolutive pour répondre aux exigences d'apprentissage actuelles et à venir, et pour soutenir le développement numérique, les capacités d'innovation et la capacité d'adaptation de AccorHotels dans le contexte de transformation rapide. Elle est conçue pour être inclusive et attractive pour toutes les générations. Elle a aussi pour vocation d'accompagner l'implantation et la diffusion partout dans le Groupe du nouveau modèle de leadership commun et de la culture d'entreprise « The Heartist® Journey ». Ainsi, en France une offre de transformation « Culture de service et culture managériale » est proposée par AccorHotels Académie, sa déclinaison en COOC [1] a été suivie par plus de 1 300 personnes.

Les programmes, développés pour servir les priorités stratégiques locales et globales, sont systématiquement évalués à l'aide d'indicateurs précis dans une recherche d'amélioration continue. Progressivement des indicateurs d'impact ou des modalités de calcul du retour sur investissement des programmes de formation sont développés dans les entités. Ainsi, en Australie, le succès de la formation « Peopleology » est mesuré avec les indicateurs NPS et RPS, renseignant directement sur la performance perçue par les clients. Dans la zone Benelux, l'efficacité du programme *The Goose is Lose* est mesurée par les ventes additionnelles et la marge réalisée dans les restaurants par la vente de boissons.

Cette stratégie est portée par la Direction *Learning & Development* (L&D) qui en suit le déploiement en s'assurant qu'une organisation dédiée est en place dans chaque entité et que les programmes animés sont centrés sur les sujets stratégiques et sur les objectifs de l'entité. Un projet de refonte globale de la stratégie L&D a été lancé en 2017. Basé sur la collecte des attentes des prescripteurs et des utilisateurs des programmes de formation, le plan de transformation, validé en décembre 2017, sera mis en œuvre à partir de 2018.

(1) *COOC : Corporate Online Open Course.*

AccorHotels Académie, outil structurant du déploiement de la stratégie de « Learning & Development »

AccorHotels a créé en 1985 la première université d'entreprise en Europe dans le domaine du service, AccorHotels Académie, et lui a donné dès l'origine la mission de soutenir et de structurer la stratégie de développement des compétences du Groupe.

AccorHotels Académie est dédiée à l'ensemble des collaborateurs sous enseigne AccorHotels, 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 adaptées selon les besoins spécifiques liés au mode de management de l'hôtel. Organisation internationale et transversale, AccorHotels Académie comprend 18 implantations dans le monde. Sa mission est de soutenir la transformation du Groupe, de porter ses ambitions en matière de développement des talents et de partage de la culture, de diffuser ses Valeurs et de garantir la bonne mise en œuvre des procédures globales.

À l'occasion de l'anniversaire des 30 ans de AccorHotels Académie, le challenge « 30 façons d'apprendre » avait été lancé à travers le monde en 2015. Il proposait aux collaborateurs d'illustrer les nouvelles modalités d'apprentissage, ainsi que celles qu'ils utilisent déjà, afin qu'ils intègrent la notion « d'apprenance » tout au long de la vie. Les nombreuses contributions ont été valorisées et compilées dans l'*e-book* « Les 30 façons d'apprendre », outil interactif qui offre à tous les collaborateurs un accès direct aux définitions, aux façons d'apprendre, à des exemples, à des vidéos, etc. En 2017, la deuxième édition de cet *e-book* a été rendue disponible sur AccorLive et Yammer ou auprès des formateurs. Le concept de « Learning Week » continue de porter ses fruits dans les pays, qui l'animent selon leurs besoins. Au Brésil par exemple, l'anniversaire des 25 ans de AccorHotels dans le pays sera l'occasion d'animer une *Learning Week* partout dans le pays.

Afin de servir la diffusion de la culture « d'apprenance » et d'autonomisation de chacun dans ses actions d'apprentissage et de transmission, un véritable parcours de développement des compétences du formateur est développé par AccorHotels Académie : le *Learning Campus*. Il s'adresse à tous les collaborateurs et propose des outils et des contenus très divers pour les accompagner dans toutes leurs démarches de transmissions de savoir ou de compétences (« réaliser une vidéo pédagogique », « comprendre les modes d'apprentissage », « monter une classe virtuelle », etc.). Au sein de ce parcours, le *Trainer Pass* est un programme certifiant basé sur trois niveaux d'accréditations : « Facilitation », « Création de contenus » et « Coaching ». Près de 1 000 managers-formateurs certifiés contribuent à déployer les formations des marques, les formations Groupe et à diffuser la culture. En 2017, ce *Learning Campus* a été complété d'un *Digital Track* dont l'objet est de donner à tout opérationnel les outils pédagogiques pour réussir des vidéos percutantes.

2017 a également marqué le lancement du programme *Leadership in Motion*, décrit en page 97.

Avec plus de 250 modules de formation proposés, pour certains en 20 langues autour du monde, AccorHotels Académie se positionne comme la référence internationale en termes de formation aux métiers hôteliers. Son périmètre couvre 75 pays. 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*, des classes virtuelles et des applications mobiles de plus en plus nombreuses.

La formation dans le Groupe ne se limite pas à AccorHotels Académie. Des formations sont dispensées par des managers AccorHotels, par exemple dans le cadre d'intégrations, ou sur des thématiques spécifiques à chaque marque. Elles sont obligatoires et ont vocation à impacter directement la qualité et l'esprit de service. Ainsi, 69 % des heures de formation sont délivrées par des managers AccorHotels.

Formations	2015	2016	2017
Nombre d'heures de formation	3 042 472	3 091 413	3 911 135

Accompagner la professionnalisation des métiers

La création de programmes de formation spécifiques donne l'opportunité aux près de 250 000 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.

Plusieurs filières métiers ont été mises en place dans le but de professionnaliser les métiers, mais aussi de développer les compétences des équipes et de les informer sur les parcours de carrière. Progressivement, ces filières métiers sont dotées de « campus ». Un campus est un environnement digital dédié au développement des compétences dans un champ d'expertise spécifique, il rappelle les compétences de la filière et comprend des parcours, des programmes, des contenus, en lien avec la filière concernée.

- ***Revenue Management :*** en 2017, le *Business Campus* destiné à la filière des *revenue managers* a été mis à jour et largement déployé dans toutes les régions (plus de 4 000 participants). L'objectif est de faire monter en compétence et en savoir-faire les *revenue managers* et les équipes opérationnelles qui jouent un rôle dans l'optimisation du chiffre d'affaires des hôtels, comme les Directeurs d'hôtels.
- **Vente :** le programme *Sales Campus* a comme ambition de veiller à ce que les équipes commerciales créent de la valeur ajoutée tant pour les clients que pour les partenaires hôteliers. C'est par le biais d'une méthodologie commune à toutes les approches commerciales que les équipes seront à même de contribuer à l'optimisation des résultats des hôtels. Ce programme a été décliné en divers modules répondant à tous les profils de collaborateurs faisant face aux clients. Du Directeur d'hôtel, au responsable de réservations, en passant par le responsable de banquets, jusqu'aux vendeurs externes en charge de l'acquisition et de la relation client. À fin d'année 2017, plus de 500 collaborateurs ont été formés à ces techniques.

Animer des partenariats avec des organismes éducatifs

AccorHotels a toujours entretenu des relations suivies avec les établissements d'enseignement dans tous les pays où le Groupe est implanté à travers des partenariats institutionnels ou la construction de projets communs. Le Groupe collabore ainsi avec plus de 250 établissements, écoles et universités de tous niveaux et spécialisations. Depuis les certificats professionnels d'écoles hôtelières jusqu'à la thèse de doctorants en Université. Depuis les échanges avec des écoles du digital jusqu'aux métiers de la conciergerie. L'objectif est également de mener des actions de partenariat sur le court et sur le long terme.

Des visites régulières sont organisées dans les établissements : présence du Groupe aux différents forums étudiants ou accueil de classes d'étudiants dans les hôtels partout dans le monde afin de leur faire découvrir les métiers et opportunités du secteur de l'hôtellerie.

Des partenariats spécifiques sont conclus avec des établissements variés, par exemple, en France avec l'IAE Savoie-Mont-Blanc pour le *revenue management*, l'institut Paul Bocuse pour différentes actions de formation, l'Université d'Angers (Esthua) pour des participations aux projets du Groupe (recherche, concours et conférences) ou encore des grandes écoles telles que la Sorbonne, Sciences-Po, l'ESSEC. Ces partenariats existent également à l'international avec l'école hôtelière de Lausanne, Sommet Éducation, SEG., Cornell University, Ryerson University, ITHQ, Beijing Hospitality Institute, Hong Kong Polytechnic University, Nanyang Business School, Blue Mountains International Hotel School, RMIT au Vietnam et de nombreux autres.

Par ailleurs, des actions sont menées auprès des étudiants telles que des animations de challenge sur les réseaux sociaux (TakeOff ! avec 600 participants de 80 écoles de 21 pays) ou des conférences diffusées sur Facebook Live avec l'intervention des dirigeants du Groupe et des événements de recrutement originaux, « speed meetings », « open doors recruitment », « simulation lab », etc.

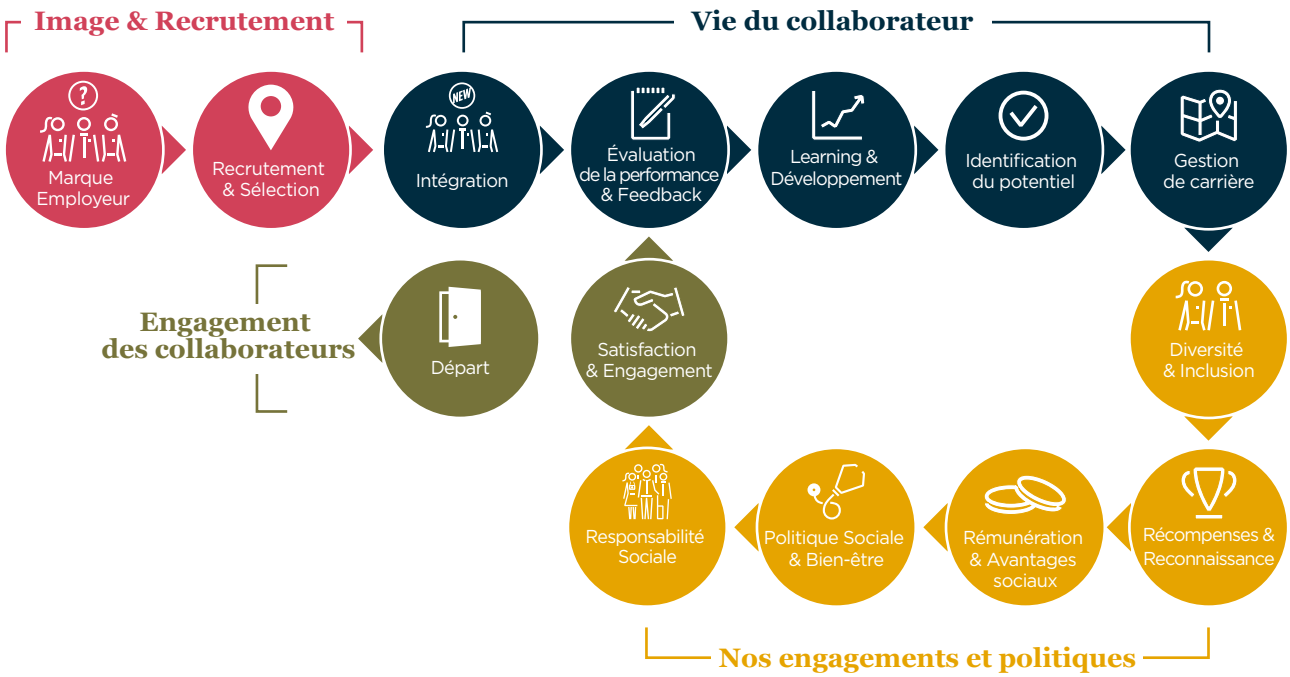
Cette diversité d'actions dans le monde entier crée un tissu relationnel serré qui permet de faciliter l'entrée de nombreux jeunes vers les métiers du Groupe. En raison de son fort développement actuel, l'acquisition de jeunes talents est au cœur de la stratégie Talent & Culture du groupe AccorHotels.

2.3.10 Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours

AccorHotels porte une attention particulière aux 250 000 Talents travaillant sous ses enseignes. La gestion des talents est donc au cœur de la culture du Groupe, avec un objectif simple, mais ambitieux : que chaque talent puisse se sentir libre et responsable dans son poste afin d'être en mesure, collectivement et individuellement, d'offrir la meilleure expérience client. AccorHotels s'attache à accompagner le parcours de ses collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle dans le Groupe.

Talent Journey : une approche systémique du parcours des collaborateurs

En miroir du Parcours Client (*Guest Experience*), qui guide toutes les réflexions et la transformation du Groupe, le Parcours Talent (*Talent Journey*) fait un parallèle entre le parcours d'un collaborateur au sein du Groupe et le parcours du client qui séjourne à l'hôtel. Cette approche rappelle les enjeux et les bonnes pratiques de management à chaque étape du parcours du collaborateur en faisant le lien avec le cœur de métier de l'hôtelier. Quelques exemples : une marque employeur qui se différencie de la concurrence est aussi essentielle pour attirer les talents qu'une marque hôtelière de renom pour attirer les clients. La décision d'un talent de postuler est aussi cruciale que la décision d'un client de réserver, c'est l'étape du premier contact, fondatrice pour la suite de la relation.



Le *Talent Journey* est au cœur de toutes les réflexions menées par le Groupe pour accompagner les collaborateurs.

Les talents du Groupe bénéficient chaque année d'un entretien de performance et de développement avec leur leader. Cet entretien est un moment privilégié d'écoute et d'échange qui permet de faire le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir, liés à la rémunération variable. Il 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. Basé sur le Modèle de Leadership, l'entretien de performance et de développement, dont le processus est commun à toutes les entités du Groupe, donne une vision claire et cohérente de ce qui est attendu de chaque talent pour répondre aux besoins des clients, quelle que soit sa position dans le Groupe. Il forme le socle de référence pour toutes les étapes du parcours du collaborateur. Il sera enrichi, dans les années à venir, d'un feed-back par les « pairs ».

En 2017, le questionnaire de départ, qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs qui quittent le Groupe, a été rénové. Souhaitant améliorer ses actions de rétention des talents, AccorHotels mise sur ce questionnaire pour identifier au mieux leurs motivations. Testé en 2017 au travers de quatre pilotes dans quatre pays et continents différents, il sera déployé à l'ensemble du Groupe en 2018.

Préparer la relève managériale

Le processus des *Talent Review* mené par AccorHotels est un impératif de la politique *Talent Management* pour soutenir le déploiement du Groupe et de ses talents et ce, d'autant plus dans une période où son modèle de business est en pleine transformation. Ce processus est basé sur l'évaluation de la performance et l'identification du potentiel, déterminées avec chaque talent lors de son entretien de performance et de développement. Il est soutenu par une approche et des outils communs à toutes les entités du Groupe et porte une attention particulière à la parité hommes/femmes. En 2017, avec plus de 60 % des managers suivis dans ce cadre, les objectifs de déploiement des *Talent Review* ont été atteints. Tous les leaders seront intégrés dans cette dynamique en 2018. Le Groupe poursuit son objectif d'intégrer tous les collaborateurs dans cette dynamique d'ici à 2020.

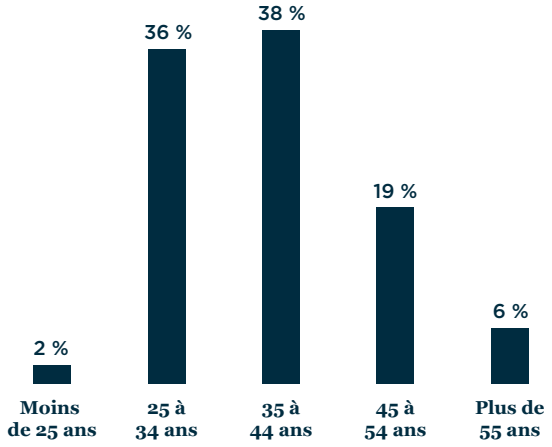
Ce *Talent Review* donne une vision globale des talents présents dans le Groupe. Il sert à établir les plans de développement de chacun des talents et à identifier les compétences à recruter ou à développer. Il sert également à établir les plans de successions et offre au Groupe une visibilité sur le vivier de leaders et futurs leaders.

En matière de recrutement, AccorHotels prévoit à partir de 2018 de faire évoluer ces process et les outils dans l'objectif de répondre aux besoins spécifiques des managers dans le contexte de transformation rapide du Groupe. Dans le domaine du recrutement aussi, le digital et l'innovation seront convoqués pour apporter des services efficaces permettant d'améliorer tant l'expérience du candidat que celle du manager chargé de recruter. Dans cette perspective, une équipe projet dédiée a été chargée de définir la stratégie de recrutement du Groupe pour les années à venir, tenant compte de sa dynamique de croissance et des évolutions sociétales en cours. Les premières actions ont porté sur l'alignement des processus de recrutement dans toutes les entités du Groupe. Par la suite, la plateforme Talent & Culture en cours de conception assurera la mise en place de processus de recrutement efficaces, professionnalisés et orientés « expérience client ».

AccorHotels promeut activement l'évolution de ses collaborateurs tout au long de leur carrière. De nombreux programmes, pour la plupart portés par AccorHotels Académie, existent à travers le Groupe pour identifier les leaders de demain, les accompagner dans leurs parcours et les fidéliser. Ces programmes sont conçus et animés au niveau local, régional ou Groupe pour répondre au mieux aux enjeux.

La pyramide des âges des encadrants dans l'hôtellerie témoigne elle aussi de cette réalité.

Pyramide des âges des encadrants pour l'activité hôtellerie en 2017



Le Groupe investit dans plusieurs programmes de développement des Talents. Le programme IHMP en est une illustration. Fruit d'un partenariat avec l'ESSEC, ce programme reçoit chaque année plus de 30 participants identifiés par chaque région du monde. Lancé en 1997, il a été complètement revu en 2016 pour répondre aux exigences de leadership et de transformation auxquelles les directeurs et futurs directeurs doivent faire face. Le développement du *revenue*, l'optimisation du résultat, le management et le développement des talents sont les piliers de ce programme très exigeant.

La 3e édition du programme *Boost your Potential*, créé en 2015, a été lancée en 2017. Elle accueille 38 participants dont deux « advisers » internes et deux leaders sponsors. Pendant six mois, les participants collaboreront sur des projets concrets importants pour le Groupe. Le programme, qui met l'accent sur l'esprit d'entreprendre, la collaboration et l'innovation, assure à la fois un développement individuel et collectif des talents.

Les programmes spécifiques aux jeunes talents (*School of Excellence, Globe Trotter, Visa, MDP, Fast Track, GM programme*) se poursuivent partout dans le monde.

Le développement des talents, qu'ils soient ou non managers, est un enjeu pour le Groupe. Le programme *Unveil your Talent* lancé en partenariat avec toutes les régions du monde a permis d'accueillir pour sa seconde édition 50 talents du monde entier à Londres pour un événement client conçu et réalisé intégralement par des équipes internationales juniors. Reconnaissance, développement, engagement, rétention et promotion sont les objectifs de ce programme pour 2018.

Favoriser la mobilité internationale

La présence du Groupe dans 99 pays offre aux collaborateurs de nombreuses opportunités de carrière à l'international. Les équipes Talent & Culture et les experts de la mobilité sont dédiés à accompagner ces mobilités tant dans l'identification des profils que dans la gestion des formalités administratives et pratiques, ou le respect des règles de mobilité établies par le Groupe. Elles s'assurent également que les régions échangent entre elles pour fluidifier les mobilités interrégions : pour cela, des outils communs ont été diffusés en 2017 et les conversations autour de la mobilité ont été renforcées entre les régions.

2.3.11 Engagement Planet 21 : la perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe

AccorHotels considère que ses collaborateurs sont les premiers destinataires de ses engagements et la clé de voûte de sa politique de développement durable. Ils en sont en effet les ambassadeurs par leurs gestes au quotidien et auprès des clients. Par ailleurs, le Groupe est conscient que la RSE est un facteur de mobilisation et de fidélisation des salariés. Plus ils se mobilisent autour d'un projet de développement durable, plus ils sont engagés dans leur travail, et plus ils donnent du sens à leur action et se sentent attachés à leur employeur.

Dans le cadre de la refonte de Planet 21 en 2016, AccorHotels a donc pris l'engagement de faire progresser la perception de ses collaborateurs sur son haut niveau d'engagement RSE d'ici à 2020.

L'indice de responsabilité sociétale, établi dans le cadre de l'enquête d'engagement du Groupe, permet de suivre cette progression. Cet indice mesure la perception des collaborateurs sur les sujets liés à :

- l'action du Groupe au niveau social et environnemental ;
- la promotion de la diversité et de l'inclusion ;
- l'environnement de travail et son ouverture aux différences ;
- la reconnaissance par l'encadrement ;
- la politique de développement des compétences.

Cet indice connaît une forte progression depuis 2015.

	2016	2017
Indice de responsabilité sociétale du Groupe	76 %	81 %

Pour faire progresser son indice de responsabilité sociétale, le Groupe prévoit de donner plus de visibilité à ses engagements, de permettre à tous les collaborateurs de s'engager personnellement dans leur travail ou à la maison, de partager des bonnes pratiques et des initiatives solidaires, que ce soit dans le cadre de Planet 21, de Solidarity AccorHotels ou *via* des initiatives très locales. Pour cela, le Groupe a lancé un chantier de conception d'une plateforme digitale axée sur la pédagogie sur le développement durable et l'engagement des collaborateurs, s'appuyant sur une mécanique de « gamification » visant à encourager un maximum les collaborateurs au passage à l'action. Les travaux menés en 2017 ont mis l'accent sur la consultation des utilisateurs finaux de cette plateforme au travers de questionnaires, d'interviews nombreuses et de *workshops* avec des opérationnels à travers le monde. Cette plateforme d'engagement des collaborateurs sur le développement durable verra le jour en 2018.

PLANET 21 DAY 2017 – « GREEN STAR CHALLENGE »

Organisé dans le cadre du Planet 21 Day 2017 – temps fort mondial de mobilisation autour de Planet 21, qui mobilise chaque année une très grande majorité d'hôtels et de collaborateurs – le challenge « Green Stars » visait à valoriser et encourager les meilleures réalisations en matière d'alimentation durable au sein des établissements AccorHotels et à les promouvoir en externe, notamment auprès des clients. Trois thèmes ont été retenus pour trois catégories du défi : lutter contre le gaspillage alimentaire, développer les potagers et favoriser les aliments sains. 400 hôtels et sièges du Groupe ont relevé le défi de créer une animation qui implique les clients et d'inciter un maximum de personnes à « liker » leur animation dans une plateforme digitale. Ouverte pour la première fois à l'externe, l'opération a eu un franc succès avec près de 65 000 votes.

2.4 IMPLIQUER NOS CLIENTS DANS UNE RELATION DURABLE

AccorHotels souhaite faire vivre à ses clients une expérience hôtelière toujours plus responsable et les engager à agir à ses côtés, car l'activité hôtelière se caractérise, plus qu'aucune autre, par la proximité qui existe avec les clients. De cette proximité naît un haut niveau d'exigence en matière de services proposés intégrant une dimension environnementale et sociale forte, quels que soient la marque ou le pays. Le Groupe s'impose donc de respecter des standards environnementaux minimaux dans tous ses hôtels et d'écoconcevoir les principaux produits présentés dans ses chambres. Cette proximité avec les clients ouvre aussi la voie à un lien plus étroit avec eux, autour de l'engagement citoyen. Les études montrent que les clients sont sensibles et prêts à agir aux côtés du Groupe.

2.4.1 Démultiplier les effets positifs de *Planet 21 – Acting Here*

AccorHotels a conçu une stratégie en quatre étapes permettant de s'appuyer sur le fort engouement des consommateurs pour les questions citoyennes et le transformer en avantage compétitif. Non seulement pour se différencier, mais aussi pour susciter une préférence pour ses marques, voire obtenir l'adhésion des clients à des valeurs communes :

1. **Faire savoir** et faire connaître son ambition, ses engagements et les résultats obtenus : ces informations sont communiquées aux clients directement sur les sites Internet du Groupe, dans les hôtels par différents types de supports digitaux ou papier ou encore par l'intermédiaire des collaborateurs, qui restent les meilleurs ambassadeurs de la démarche *Planet 21 – Acting Here* ;
2. **Faire comprendre** : en apportant des contenus pédagogiques sur les enjeux et la manière d'agir, AccorHotels permet à ses clients de transformer leur séjour en un moment de découverte et d'apprentissage qu'ils pourront prolonger en de nouvelles bonnes habitudes de retour chez eux ;
3. **Inciter à agir :** le Groupe et ses hôtels souhaitent inciter les clients à agir, par une contribution financière, par exemple, ou une participation à des initiatives portées par les hôtels dans les communautés aux alentours, ou encore en adoptant

des gestes vertueux au quotidien. AccorHotels encourage le passage à l'acte en levant toutes les barrières – même mineures – qui se dressent parfois entre la volonté de faire et l'action : tous les leviers sont actionnés pour transformer l'intention en actions tangibles. AccorHotels fait le pari que ces dimensions d'apprentissage et d'aide au passage à l'action sont sources de fidélisation des clients ;

4. **Impliquer :** AccorHotels souhaite aller plus loin en impliquant ses clients dans des expériences autour du développement durable, en les associant à des projets de co-innovation, en créant une communauté de clients passionnés par les questions environnementales et sociétales, mus par des valeurs communes et le désir d'innover ou de vivre une expérience porteuse de sens.

Renforcer la visibilité des actions dans les hôtels

La mobilisation des hôtels du Groupe en faveur du développement durable n'est plus à démontrer. Elle reste cependant parfois peu connue des clients. C'est pourquoi, en 2016, AccorHotels a démarré un programme d'accentuation de la visibilité et de la valorisation du programme *Planet 21 – Acting Here* dans ses hôtels (étapes 1 et 2 ci-dessus), qu'il considère comme la base de dialogue et de l'interaction avec ses clients.

Toute une gamme d'outils de communication a été créée et mise à la disposition des hôtels du Groupe pour leur permettre de rendre visibles leurs actions auprès du client et des collaborateurs. Centrés sur des messages positifs et qui donnent des preuves, accompagnés des visuels efficaces et reconnaissables, ces outils de communication incitent les clients à mettre en œuvre des gestes simples et valorisent la collaboration avec les équipes de l'hôtel : habillage de ruches, panneaux pour les potagers, encart pour les cartes de restaurants valorisant les produits locaux, signalétique extérieure pour valoriser les panneaux solaires, etc.

En 2017, le déploiement de ces outils s'est poursuivi dans les hôtels, avec notamment :

- un habillage de quelques hôtels phares bénéficiant d'un accompagnement personnalisé et d'outils de communication fabriqués sur mesure ;
- un challenge lancé aux hôtels sur le réseau social Yammer pour les inviter à proposer des supports de communication qui mettent en valeur plusieurs actions combinées. Les cinq hôtels gagnants ont reçu des cadeaux en récompense ;
- en Suisse une exposition itinérante sur le programme *Plant for the Planet* a été mise en place dans 48 hôtels ;
- des messages « prêts à poster » ont également été mis à disposition des hôtels et des pays sur une trentaine d'actions *Planet 21 In Action*, afin d'aider les hôtels à accroître la visibilité de leurs actions développement durable sur les réseaux sociaux.

Pour la première fois en 2017, le Groupe a lancé le *Green Star Challenge* à l'occasion du Planet 21 Day. Ouvert à l'externe, ce site a permis d'exposer au grand public les actions concrètes mises en œuvre par les hôtels et *via* leurs votes, de désigner les hôtels qui leur paraissaient les plus engagés. Lors de cette édition 2017, consacrée au thème de l'alimentation durable et à la lutte contre le gaspillage alimentaire, plus de 400 initiatives ont été postées par les hôtels, par la suite soumises au vote des collaborateurs et du grand public pour l'élection des trois meilleures initiatives. Le site a enregistré près de 65 000 votes, confirmant l'intérêt du public.

Accroître la place du développement durable dans l'expérience client

Afin d'offrir à ses clients une expérience réellement empreinte de développement durable, la Direction Marketing en charge des marques milieu de gamme et économiques de AccorHotels est organisée pour tenir compte du développement durable dans ses travaux, comme l'intégration de la RSE dans les marqueurs clés des marques, la promotion auprès des équipes marketing dans les pays des bonnes pratiques tournées vers les clients sur le développement durable, la validation de projets RSE par les instances marketing opérationnelles, etc. La coordination est suivie par les services Marketing et Développement durable.

Chaque marque définit ses « Essentiels de Marques », une *check-list* des actions qui peuvent être auditées en externe et/ou vérifiées par l'hôtel en autoévaluation, et qui garantissent le respect des exigences de base qui fondent l'esprit d'une marque. Afin de renforcer la place du développement durable dans l'expérience client, les actions Bronze obligatoires visibles des clients issues de *Planet 21 In Action* ont été intégrées dans les « Essentiels de Marques ».

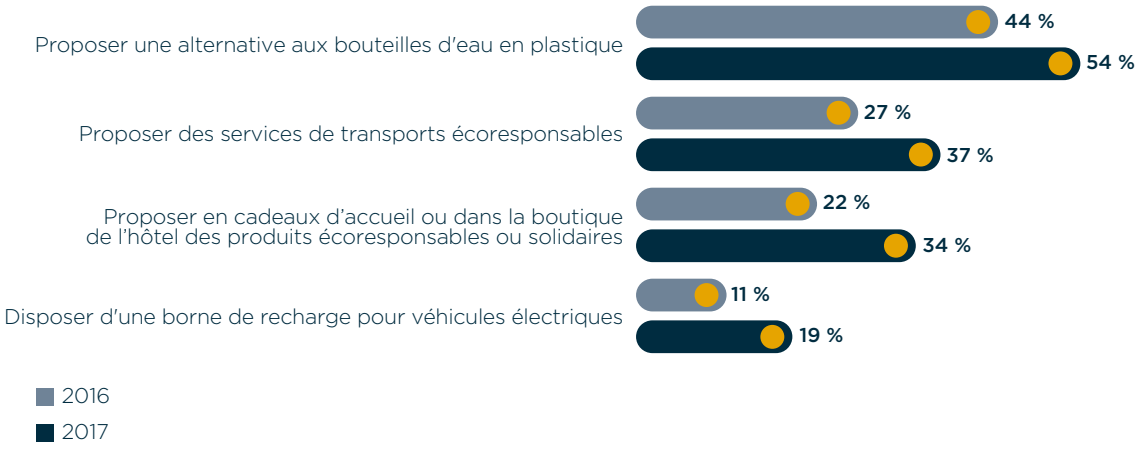
L'intégration de la RSE dans les standards de marques de luxe est également initiée. Dès 2017, le Groupe a commencé le déploiement de *Planet 21 – Acting Here* dans les hôtels des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel et des cadeaux d'accueil vecteurs des valeurs du développement durable et en lien avec *Plant for the Planet* sont progressivement proposés aux clients des marques haut de gamme.

En 2017, des opérations à forte visibilité ont été menées pour renforcer la dimension de développement durable dans l'expérience des clients, telles que :

- au Brésil, 100 % des hôtels ayant des clés de chambre magnétiques ont été équipés de cartes fabriquées à 80 % de plastique recyclé, aux couleurs de *Planet 21 – Acting Here* ;
- en Chine, plus de 100 hôtels ont participé à la campagne « Clear Your Plate », incitant les clients et collaborateurs à éviter le gaspillage alimentaire dans leurs assiettes au restaurant.

La mobilisation des hôtels à fin 2017

Partout dans le Groupe, les hôtels sont invités à proposer des actions vertueuses de sensibilisation/mobilisation des clients, notamment à travers *Planet 21 In Action*.



Engagement *Planet 21* : chaque année une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable

C'est avec l'intention de permettre à ses clients d'agir facilement, en particulier en facilitant et généralisant les contributions financières, que l'innovation majeure de 2017 a été pensée (voir ci-dessous).

Innovation majeure en 2017, AccorHotels mobilise ses clients pour l'agriculture durable et la lutte contre l'exclusion

AccorHotels a développé ou renforcé en 2017 différents dispositifs permettant aux clients de s'engager très facilement au service de deux grandes causes : la transition vers une agriculture plus responsable et durable – portée par *Plant for the Planet* – et la lutte contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité – portée par Solidarity AccorHotels (voir aussi page 124) : le parcours client digital permettant de transformer des points de fidélité de la carte AccorHotels en contributions financières pour ces deux causes a été optimisé, simplifié et davantage promu vis-à-vis des clients. Différents dispositifs de contributions financières dans les hôtels sont actuellement en test. Ils feront l'objet d'une évaluation après plusieurs semaines d'utilisation, avant d'envisager un déploiement à plus grande échelle.

Mais surtout, une nouvelle plateforme digitale a été lancée en novembre 2017 qui permet aux internautes de financer des projets d'agroforesterie déployés par le Groupe avec Pur Projet (voir aussi page 127) dans cinq pays (France, Indonésie, Pérou, Roumanie, Sénégal). L'internaute peut choisir de planter un ou plusieurs arbres en son nom ou celui d'un proche, le prix variant entre 3 et 10 euros par arbre selon l'espèce et le pays. Après avoir reçu un certificat de plantation, il a la possibilité de suivre le projet et son évolution (contexte et objectifs, photos, vidéos, coordonnées GPS de la parcelle).

C'est à partir de cette plateforme pérenne que AccorHotels a lancé une campagne ponctuelle pour communiquer auprès des clients et les encourager à participer : l'opération « Give a Tree » a été lancée en décembre 2017 par le Groupe, à l'occasion des fêtes. Cette campagne, (https://accorhotels.purprojet.shop/fr/home) relayée par les sites Internet et les hôtels du Groupe, permet aux clients et au grand public de s'engager. Elle contribue également à atteindre l'objectif ambitieux que le Groupe s'est fixé, de planter 10 millions d'arbres d'ici 2021 (voir page 127).

Résultats

Les messages de la campagne de communication ont enregistré de bonnes performances sur les réseaux sociaux, notamment auprès de la cible intéressée par les sujets du développement durable et du voyage responsable. 4 000 arbres ont été vendus. Le site a comptabilisé 30 000 visiteurs uniques et le panier moyen par personne était de 13 euros.

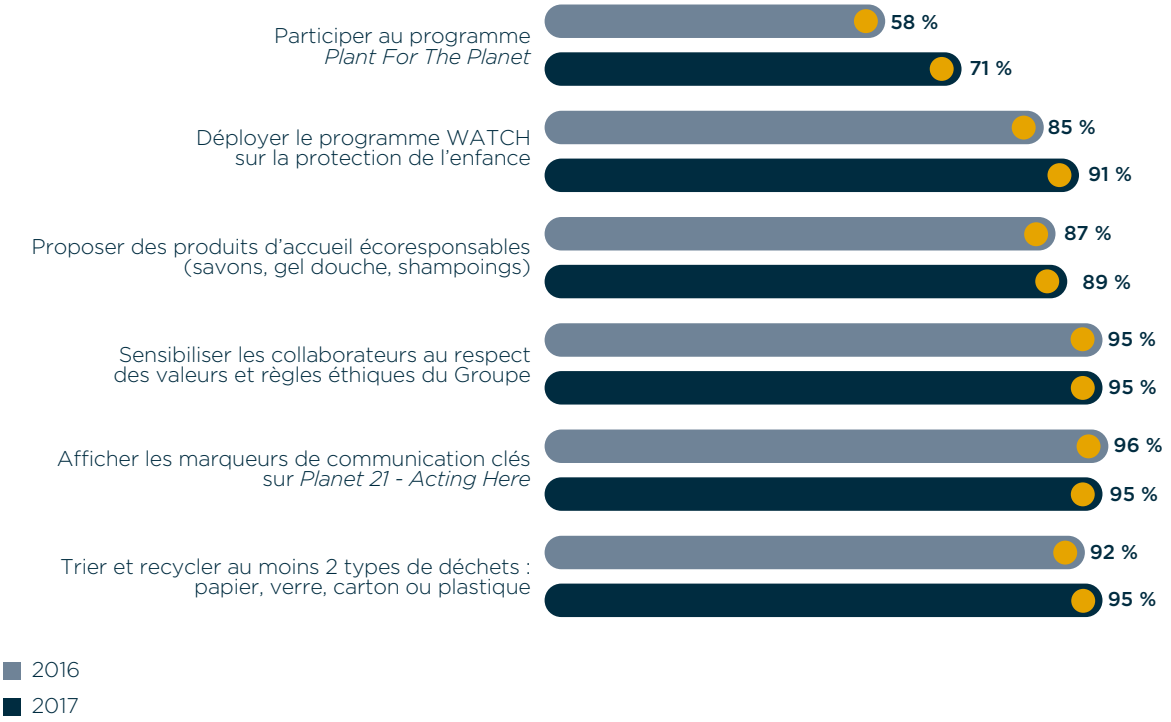
2.4.2 Installer durablement les bonnes pratiques dans les hôtels

Engagement *Planet 21* : 100 % de nos hôtels mettent en place les 16 actions de référence *Planet 21 In Action*

De façon à garantir la prise en compte d'exigences minimum en matière de développement durable dans la totalité de son réseau, AccorHotels a défini 16 actions – correspondant au niveau Bronze – que tous les hôtels doivent mettre en place obligatoirement, au plus tard d'ici 2020.

Ces 16 actions couvrent les « basiques » qui constituent la démarche de développement durable du Groupe depuis l'origine et le cœur d'ambition du Groupe, au-delà de la simple conformité réglementaire. La liste des 16 actions obligatoires et leur taux de déploiement en 2017 est présentée en annexe, page 151. À fin 2017, 64 % des hôtels avaient mis en place les 16 actions de référence de *Planet 21 In Action*. Cette très bonne performance traduit une forte mobilisation des hôtels dans tous les pays.

Afin d'atteindre l'objectif, l'enjeu clé du Groupe pour les années à venir est le déploiement des actions suivantes, pour lesquelles le niveau de déploiement est inférieur à 97 % des hôtels :



Les 10 autres actions obligatoires enregistrent toutes un taux de déploiement dans les hôtels de plus de 97 %, marquant la remarquable mobilisation des équipes.

2.4.3 Privilégier les produits écoresponsables

Engagement *Planet 21* : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables

Réduire les impacts des produits et équipements utilisés dans les hôtels est une condition essentielle pour maîtriser l'empreinte environnementale du Groupe et une attente majeure exprimée par les clients. L'enjeu est environnemental : faire appel à des produits plus sobres en matière, en énergie, en eau ou issus de matériaux recyclables. Mais il est aussi sanitaire. Peintures, moquettes, produits d'entretien peuvent par exemple être à l'origine d'émanations chimiques nuisibles à la qualité de l'air intérieur.

Pour déployer la démarche à grande échelle, des critères de développement durable pour les dix familles de produits clés ont été définis avec les équipes internes (développement durable, achats, design et marketing). Des fournisseurs et des spécialistes externes ont également été consultés pour certains produits. Lorsqu'un écolabel reconnu existe (Écolabel européen, NF Environnement, Nordic Swan, FSC ou PEFC pour le bois ou les fibres papier, Oekotex standard 100 pour le textile, etc.), l'obtention dudit label est le critère retenu par AccorHotels. Les autres critères identifiés sont par exemple : l'interdiction de certaines substances chimiques, l'utilisation de matériaux issus du recyclage, l'intégration d'éléments écoconçus, le non-recours au plumage à vif pour la confection de couettes, etc.

Ces critères seront amenés à évoluer dans le temps, pour intégrer les attentes et exigences croissantes des clients et de la réglementation.

La famille « Meubles » a été sortie de cet objectif, car les pratiques actuelles des fabricants de meubles permettent de recourir essentiellement aux critères sur le bois certifié durable (FSC ou PEFC) mais pas de mettre en œuvre une démarche d'écoconception au niveau d'exigence souhaité par le Groupe. Les équipes Achats intègrent dont le critère impératif de l'origine du bois et des travaux sont menés pour identifier des solutions permettant de pallier les impacts liés aux colles, aux vernis, au recyclage, etc.

AccorHotels a pris l'engagement que, d'ici 2020, tous les nouveaux produits (développés en interne ou référencés auprès de fournisseurs externes) associés à ces dix familles de produits respecteront systématiquement des critères écoresponsables, et qu'ils seront progressivement déployés dans les hôtels. Cet engagement s'appuie sur la mobilisation des équipes Achats et Marketing des sièges et des pays, afin de s'assurer que les critères écoresponsables sont bien intégrés dans les produits proposés aux hôtels *via* les services supports des sièges. La mise en œuvre de cet engagement est assurée à travers le dispositif *Planet 21 In Action*, qui permet de suivre le taux de déploiement. À partir d'un seuil de 60 % d'hôtels ayant mis en œuvre l'action, le déploiement est considéré comme significativement réalisé (30 % pour les produits ayant des durées de vie pluriannuelles : literie, draps et serviettes, peintures et sols). Le taux global de déploiement est calculé comme la moyenne de déploiement des 10 actions.

Famille de produits clés	Critères écoresponsables définis	Niveau de déploiement dans les hôtels	État d'avancement de l'objectif
1. Savons, shampoings et gels douche	Écolabels ou absence de substances controversées	89 %	✓
2. Produits d'entretien	Écolabels	96 %	✓
3. Linge de lit	Labels durables, écoconception (linge écru, voir encadré ci-dessous)	NA	⇧ Les solutions de draps et serviettes écologiques seront déployées dans les hôtels à partir de 2018
4. Serviettes de toilettes		NA	
5. Literie : couettes/oreillers/sommiers et matelas	Matière recyclée, label OEKOTEX Standard 100, bien-être animal, test de COV, facilité d'ergonomie	45 %	✓
6. Produits à usage unique ; papier hygiénique/essuie-main/serviettes en papier/sacs-poubelles/gobelets en carton/ gobelets en plastique	Fibre durable avec label FSC/PEFC ou recyclé (pour les papiers hygiéniques, essuie-main, serviettes en papier) Matière recyclée ou compostable pour les produits plastiques	41 %	⇧
7. Papier d'impression	Fibre durable avec label FSC/PEFC et/ ou écolabel, et/ou recyclé	44 %	⇧
8. Peintures	Écolabels	24 %	⇧
9. Revêtements de sol	Label GÜT pour les moquettes Label FSC ou PEFC pour les parquets		
10. Cadeaux clients : stylos/cadeaux pour les enfants	Matière recyclée ou certifiée durable. Produits soutenant des projets solidaires ou environnementaux	34 %	⇧
TOTAL			**3/10**

Légende :

✓ Objectif atteint ou dépassé.

⇧ En progression.

À titre d'exemple, la marque Sofitel a lancé en 2017 un appel d'offres pour ses produits d'accueil intégrant les critères écoresponsables : les produits choisis porteront un écolabel ou seront exempts de substances controversées.

Autres exemples : avec la marque Novotel qui poursuit le déploiement de la chambre N'Room au fur et à mesure des rénovations d'hôtels. La N'Room intègre des produits d'accueil écolabellisés, des peintures et moquettes écolabellisées, des oreillers et couettes issus de matériaux recyclés, une literie écologique, un éclairage LED et des équipements économes en eau. À fin 2017, 49 hôtels soit environ 10 000 chambres donc à peu près 10 % du réseau ont déployé la N'Room.

Toujours dans cette démarche d'innovation et d'éco conception, le Groupe a testé en 2017 en France un concept d'hôtel éphémère à empreinte écologique réduite. Aménagées dans des containers maritimes recyclés, ces chambres d'hôtels comportent différents espaces et éléments adaptés aux besoins du client et une salle de bains traditionnelle dont la douche est dotée d'un voyant lumineux permettant de suivre sa consommation d'eau. Parfaitement isolées, ces chambres sont rendues énergétiquement autonomes par un bloc technique assurant l'alimentation en eau et en électricité. Fort du succès de son prototype, AccorHotels s'est doté en 2017 de 50 chambres mobiles. Lors de la Biennale de Bordeaux, 10 chambres d'hôtels mobiles ont été installées sur les quais de la Garonne.

Avec sa marque ibis, AccorHotels teste également l'intégration des grands principes de l'économie circulaire dans un nouveau projet de chambre : respectant le cycle de vie du produit, la chambre a été conçue pour prévoir des rénovations plus fréquentes et à moindre impact environnemental grâce à une conception et des agencements plus modulaires. Des matériaux locaux, transformables et/ou recyclés sont privilégiés et le design a été pensé pour être évolutif : un mobilier simple, mobile, facilement réparable et remplaçable.

DU LINGE D'HÔTEL ÉCRU, POUR L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE RÉDUITE

Fin 2015, AccorHotels avait initié avec ses fournisseurs référencés des travaux visant à réduire l'empreinte environnementale du linge par le bannissement des agents chimiques de blanchiment dans les procédés d'ennoblissement du linge de lit et des serviettes de toilette.

Grâce à l'appui de ces fournisseurs référencés fabricants de linge, le Groupe a choisi de tester une nouvelle gamme de linge écru dénommée « scoured no bleach » dont la particularité est un traitement et un ennoblissement des toiles dans un bain qui ne contient ni agents blanchissants de type peroxyde ou acide, ni azurants optiques.

Du fait de l'absence d'oxydation chimique de la fibre de coton, le linge obtenu conserve la couleur naturellement écrue du coton. Ses fibres, moins dégradées par un traitement décapant et agressif, sont donc plus résistantes, ce qui augmente la longévité du linge d'environ 20 à 25 % [1]. Le souhait de AccorHotels serait que le linge conserve sa couleur écrue le plus longtemps possible, il faudrait donc pour cela que les blanchisseries industrielles qui le traitent mettent en place des traitements et processus adaptés et notamment des produits lessiviels exempts d'azurants optiques et dosés aussi faiblement que possible en produits chimiques de blanchiment. AccorHotels a donc souhaité entamer des discussions avec ses partenaires blanchisseurs industriels européens pour qu'ils puissent à leur tour commencer une réflexion sur ces exigences particulières d'entretien, beaucoup plus favorables à l'environnement mais qui demandent une réorganisation de leurs processus.

Nécessairement accompagnée d'une communication auprès des collaborateurs et des clients, cette innovation disruptive dans le secteur hôtelier a rencontré un accueil positif en phase de test. Au Royaume-Uni, tous les hôtels des marques Novotel, Mercure et ibis ont déjà été équipés de linge écru dès 2017. Le Groupe déploiera à grande échelle cette nouvelle gamme de linge dès 2018 et vise l'extension à tout le parc européen d'ici 2020, et au monde entier à moyen terme.

Afin d'obtenir une mesure précise des gains environnementaux liés au linge écru, une analyse de cycle de vie comparative entre le linge actuel et le linge écru a été lancée en 2017. Elle sera finalisée en 2018 et s'appuiera sur des données collectées (eau, énergie, produits lessiviels, émissions carbone) auprès du fournisseur mais aussi des blanchisseries en charge du lavage du linge.

2.4.4 Une culture centrée sur le client

Rendre le client juge de la performance

Marqueur de l'importance de sa transformation culturelle, le Groupe fait du client le principal juge de sa performance et de celle de ses hôtels. Si la conformité aux standards et esprits de service reste un levier de succès, le seul indicateur retenu est désormais la satisfaction du client.

La plateforme « Voice Of the Guest » (VOG), lancée en 2015, est un exemple d'outil puissant que le groupe AccorHotels met en place pour soutenir cette culture centrée sur le client. VOG centralise pour les hôtels l'ensemble des remontées clients, collectées sur tous les canaux (site de l'hôtel, réseaux sociaux, questionnaire client dans l'hôtel, agence de voyages, etc.) et les présente sur une interface claire et intuitive, en les analysant sémantiquement par catégories (chambre, nourriture, service, WiFi, etc.) dans plus de 19 langues. Concrètement, VOG permet de :

- capter l'ensemble des retours clients sollicités ou non sollicités (notamment les commentaires spontanés sur les réseaux sociaux), *via* tous les canaux ;
- partager les retours avec les collaborateurs ;
- donner la possibilité à chaque hôtel de maîtriser son e-réputation, en interagissant plus directement, plus rapidement et de manière plus fluide avec les clients ;
- comparer les avis reçus par AccorHotels et par sa concurrence et mettre ainsi en avant les atouts des hôtels du Groupe, lorsque le client fait des comparaisons ;
- contribuer au référencement naturel des établissements du Groupe et les aider à optimiser leur présence sur les différents médias.

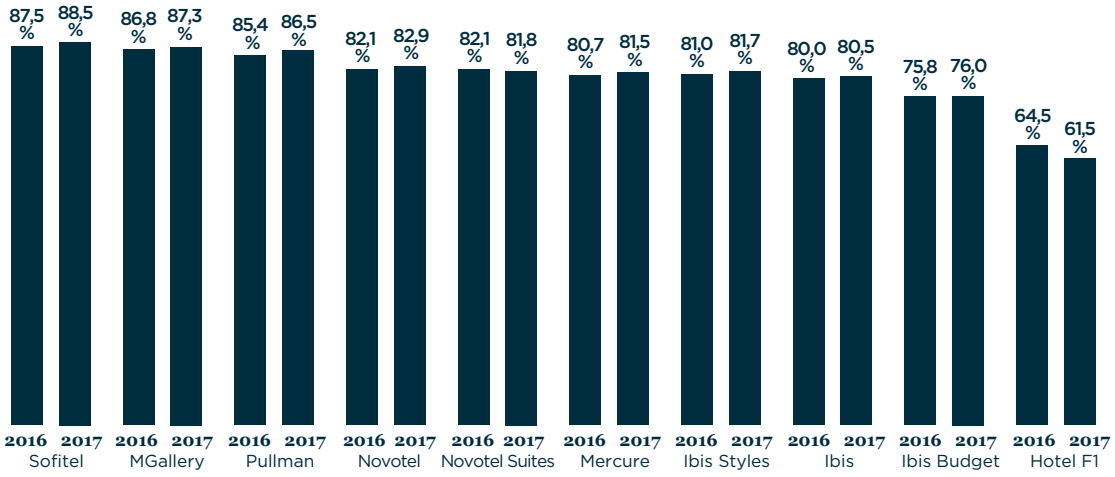
Dès fin 2015, 100 % des hôtels du Groupe (filiales et managés) géraient leur e-réputation en ligne, conformément à l'objectif. Un objectif sur le score d'e-réputation a été fixé à chaque hôtel qui est désormais l'indicateur d'évaluation des hôtels. Depuis 2017, VOG inclut des questionnaires pour deux des trois catégories de clients *Meeting & Events* (acheteurs et planificateurs), les questionnaires destinés aux participants seront disponibles en 2018. Enfin, les revues des clients du Groupe sont directement accessibles sur le site de réservation Accorhotels.com et non plus seulement sur les plateformes comparatives.

(1) Tests réalisés par le laboratoire allemand indépendant Hohenstein.

Indices de satisfaction client en 2017

Depuis 2016, le RPS (*Reputation Performance Score* – score de performance de la réputation) est l'indicateur principal de suivi de la satisfaction client. Le Groupe continue également de suivre la part de clients satisfaits & très satisfaits, tels que représentés ci-dessous. Résultats 2016 et 2017 du RPS et de la question « le séjour dans son ensemble » sur le périmètre AccorHotels (actifs à fin décembre) :

Score de performance de la réputation



Évaluation des points d'interaction par type de client (et évolution par rapport à 2016)

	Classic	Silver	Gold	Platinum	Total
« Feel Welcome »	57 % (+ 1,8)	60 % (+ 2,4)	61 % (+ 2,9)	65 % (+ 2,9)	57 % (+ 3,2)
Service	53 % (+ 2,2)	54 % (+ 2,9)	56 % (+ 3,6)	59 % (+ 3,3)	53 % (+ 3,5)
Qualité de l'accueil	65 % (+ 2)	66 % (+ 2,4)	68 % (+ 2,5)	70 % (+ 2,6)	65 % (+ 2,9)
Satisfaction globale	49 % (+ 2,1)	50 % (+ 2,7)	52 % (+ 3,2)	56 % (+ 3,2)	49 % (+ 2,8)
Check-in	59 % (+ 1,6)	62 % (+ 2,1)	62 % (+ 2,6)	66 % (+ 2,4)	59 % (+ 2,7)
Petit-déjeuner	51 % (+ 1)	49 % (+ 1)	49 % (+ 1,5)	52 % (+ 2,1)	50 % (+ 2,1)
Check-out	62 % (+ 2)	63 % (+ 2,7)	64 % (+ 3)	67 % (+ 3,1)	62 % (+ 3)
Rapport qualité prix	39 % (+ 1,1)	39 % (+ 1,8)	39 % (+ 2,4)	42 % (+ 2,2)	39 % (+ 2,3)

Le RPS mesure la réputation d'un hôtel par rapport à la satisfaction en général exprimée dans tous les avis, qu'ils soient sollicités (dans les questionnaires de satisfaction GSS), ou non sollicités (les avis en ligne sur plus de 250 sites surveillés par VOG, comme Booking, Google, TripAdvisor, Facebook, etc.).

Ces outils sont connectés à une base de données centrale (*Quality Hub*) et alimentent les tableaux de bord transmis ensuite à toute la hiérarchie des opérations (allant des Directeurs d'hôtels aux Directeurs pays), ainsi qu'aux fonctions supports (marketing, qualité, sécurité, etc.). 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. Chaque Directeur d'hôtel dispose également sur une appli smartphone d'une interface simple et ergonomique pour se positionner dans sa concurrence directe, avec un niveau de détail par prestation dans l'hôtel.

ACCCORHOTELS *CUSTOMER DIGITAL CARD* – LE PROFIL DIGITAL CENTRÉ SUR LE CLIENT

La « AccorHotels Customer Digital Card » (ACDC) est une fiche client nouvelle génération, plus complète, modifiable et partagée aisément entre les hôteliers, qui compile des données variées sur l'identité du client, ses préférences, sa satisfaction, ses données de fidélité ou encore son historique de séjour dans le Groupe. Autant d'informations utiles pour améliorer l'accueil d'un client à chacune de ses visites dans un des hôtels du Groupe. ACDC répond aux attentes des clients en termes de reconnaissance et de personnalisation et est un outil important pour permettre aux hôteliers de faire vivre la promesse « We are all Heartists ». Elle se poursuivra en 2018 avec des formations sur les informations à collecter par les hôteliers et à partager entre les hôtels.

Renforcer la protection des données des clients

En 2017, AccorHotels a poursuivi la préparation de l'entrée en application (au 25 mai 2018) du Règlement général sur la protection des données (RGPD) [1], initiée en 2016 :

- le Groupe a poursuivi le travail d'élaboration de ses règles contraignantes d'entreprise. Elles constituent un ensemble commun de règles en matière de protection des données applicables à toutes les entités du Groupe ;
- après la nomination d'un *Data Protection Officer* début 2017, des *Regional Data Protection Coordinators* ont été désignés comme relais dans les entités pour les sujets de protection des données ;
- le Groupe a fait l'acquisition d'un outil lui permettant de gérer la cartographie des traitements de données personnelles, de tenir le registre de ces traitements et d'organiser la protection des données personnelles « par défaut et dès la conception ». Ces démarches visent à évaluer les traitements de données personnelles déjà mis en œuvre et ceux à venir, en en mesurant les risques pour les personnes et en identifiant les éventuels écarts de conformité et les actions correctrices à mettre en place ;
- les modèles de clauses à intégrer dans les contrats avec les prestataires ont été mis à jour et diffusés auprès des équipes juridiques et achats ;
- le *Data Protection Officer* est intervenu auprès des Comités de direction de différentes entités et des équipes du siège en France pour informer et former les personnes sur les exigences du RGPD ;
- les travaux de préparation d'une campagne de communication et de sensibilisation ont été initiés pour un déploiement en 2018. Un événement sur la protection des données personnelles a par exemple été organisé pour toutes les équipes du siège du Groupe (en France) en février 2018.

2.5 ENGAGER UNE RELATION DURABLE AVEC LES PARTENAIRES

AccorHotels souhaite sceller une relation durable avec ses partenaires : ses fournisseurs et les propriétaires de ses hôtels, pour tirer le secteur de l'hôtellerie vers des solutions plus vertueuses. AccorHotels met donc en place des process clairs avec ses partenaires afin de maîtriser au mieux les risques RSE et saisir les opportunités nombreuses de développer des offres de produits et de services à impact positif.

2.5.1 Parier sur l'intelligence collective pour ouvrir de nouvelles voies

Engagement *Planet 21* : chaque année, une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables

À travers cet engagement, AccorHotels poursuit un double objectif :

- accroître les bienfaits environnementaux et sociaux de l'ensemble de sa chaîne de valeur ;
- faire de la RSE un levier d'innovation pour enrichir l'offre hôtelière et digitale de services inédits, tous fondés sur le développement durable.

Pour y arriver, le Groupe parie sur l'intelligence collective et l'économie collaborative et souhaite associer son expertise à celle de partenaires existants ou nouveaux : start-up, fournisseurs, professionnels de l'hôtellerie, entreprises sociales, associations, collectifs de citoyens, etc. qui, partout dans le monde, cherchent à ouvrir de nouvelles voies.

Innovation majeure en 2017, AccorHotels lance AccorLocal

Lancée en 2017, AccorLocal est une offre de services de proximité avec une double promesse :

- permettre aux hôtels de proposer leurs services hôteliers à une clientèle non hébergée ;
- permettre aux commerces de quartier de proposer leurs produits au sein des établissements du Groupe.

Cette offre est proposée *via* une toute nouvelle application mobile : AccorLocal. AccorHotels allie ainsi les atouts du digital, le savoir-faire hôtelier et l'expérience locale, pour proposer aux riverains, aux hôtels et aux commerces de proximité une nouvelle manière d'interagir dans leur quartier. Concrètement, AccorLocal met les hôtels du Groupe au cœur d'une offre qui propose trois façons de mieux interagir avec son quartier :

- les riverains peuvent profiter des services de l'hôtel sans y séjourner (accéder à la salle de fitness, par exemple) ;
- l'hôtel met ses locaux à disposition de professionnels qui peuvent ainsi exercer leur activité (donner un cours de yoga, par exemple) ;
- l'hôtel joue un rôle de conciergerie de quartier, permettant aux riverains de consommer local sans contrainte d'horaire et aux commerçants de répondre aux attentes de leurs clients (récupérer une commande 24h/24 et 7j/7, par exemple).

À travers AccorLocal, les hôtels sont en mesure de définir l'offre de services qu'ils souhaitent proposer en fonction des besoins locaux identifiés et de leurs propres relations avec les artisans et commerçants autour d'eux. L'offre AccorLocal est également enrichie de partenariats nationaux : des bouquets co-brandés livrés à l'hôtel par les sociétés Bergamotte, Pampa ou d'autres, des cours de yoga, de pilates et de relaxation proposés par Oly Be, un point relais pour récupérer des commandes Nespresso, ou encore un service de location de voiture à l'heure avec AccorLocal by Hertz 24/7.

Par essence, AccorLocal porte une forte considération sociétale, avec la volonté de redynamiser la vie de quartier et par là même renforcer les liens entre les « usagers » de cet espace social local : les habitants, les artisans et les commerçants. Les commerçants locaux bénéficient d'un canal de vente supplémentaire et d'une opportunité additionnelle de s'implanter dans leur quartier.

(1) *Règlement européen (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.*

Au-delà de ces bénéfices sociétaux intrinsèques, AccorLocal est également un vecteur pour proposer des services de proximité locaux, à forte valeur sociétale ou environnementale : ainsi, grâce à cette nouvelle solution, il est par exemple possible de réserver des paniers légumes bios ou issus de circuits courts ; d'encourager la collecte et le tri de certains déchets : les hôtels deviennent des points de collecte des capsules Nespresso usagées, par exemple. AccorHotels mène de nombreux pilotes et projets pour étendre le catalogue d'offres « positives » au sein de AccorLocal et promouvoir des expériences locales à vertu environnementale ou sociale.

Dès 2017, plus de 150 hôtels ont adhéré au projet et l'offre a été déployée dans près de 50 villes françaises. Le déploiement en Europe puis dans le monde est prévu en 2018 et 2019.

Les autres opérations initiées pour développer des modèles alternatifs et responsables

AccorHotels est convaincu que l'innovation en lien avec le cœur de métier viendra aussi de partenariats avec les fournisseurs, pour répondre aux grands objectifs de *Planet 21 – Acting Here* sur : l'alimentation durable (réduction du gaspillage, *sourcing* plus « durable », circuits courts, agriculture urbaine, etc.), l'insertion et le développement personnel et économique grâce à l'emploi dans le secteur hôtelier (formation, insertion), l'accroissement de la durabilité des villes et leur capacité d'inclusion. AccorHotels souhaite en effet jouer un rôle clé dans la cité par sa capacité à créer du lien, à entretenir la solidarité et lutter contre l'exclusion, à mobiliser les citoyens et riverains face aux enjeux de durabilité des villes et à être exemplaire en matière d'empreinte environnementale des bâtiments et citadins (eau, énergie, déchets).

Le Groupe a donc initié des partenariats dans ces domaines et un mouvement pour se rapprocher de start-up ou entreprises sociales impliquées dans l'économie circulaire et positive (décrites ci-dessous).

Innovation ou services testés	Start-up/association/entreprises sociales partenaires
Revente de plats pour lutter contre le gaspillage	Too Good To Go
Suivi du gaspillage en cuisine et réduction	Winnow/Leanpath
Confitures anti-gaspi à base de pelures d'orange ou fruits trop mûrs	Re Belle
Potagers urbains	Agripolis, Mugo, Agripolis, Topager, Place au Terreau, Noocity, Farmili, Potag'home
Mobiliers dépolluant l'air	MVTA
Dons de produits alimentaires	Linkee
Économie circulaire	Circul'r

2.5.2 Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques

Engagement *Planet 21* : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020

L'activité et la performance de AccorHotels sont étroitement liées à celles de ses partenaires : ses fournisseurs et les propriétaires des hôtels sous contrat de management ou de franchise. Pour le Groupe, exercer ses responsabilités implique d'étendre ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux à ses partenaires, de s'assurer de leur respect des règles éthiques et RSE et de tirer l'ensemble de sa chaîne de valeur vers le haut.

AccorHotels souhaite que ses partenaires respectent les engagements qu'il a pris dans son programme *Planet 21 – Acting Here* et qu'ils se conforment à ses règles d'éthique :

- respect systématique des conventions internationales, lois et règlements en vigueur ;
- respect des Droits de l'Homme ;
- éthique dans la conduite des affaires ;
- conformité aux règles du commerce, etc.

C'est pourquoi le déploiement auprès de ses partenaires du process de gestion des risques éthiques et RSE fait l'objet d'un engagement du programme *Planet 21 – Acting Here*. Ces exigences imposées par AccorHotels ont été encore renforcées par l'adoption en France de la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance.

Dans les relations avec les fournisseurs et prestataires

Les achats chez AccorHotels

Les achats du groupe AccorHotels représentent environ 4 milliards d'euros en 2016, dont environ 2,3 milliards d'euros d'achats référencés [(1)].

La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les contrats internationaux et anime le réseau des 18 Bureaux Achats nationaux, soit 110 acheteurs sur les cinq continents.

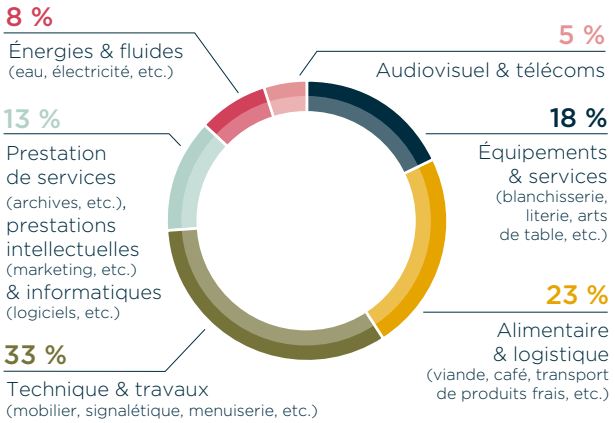
En fonction des spécificités des catégories, les Achats mettent en place des contrats internationaux ou nationaux. Un produit ou service « standardisable », correspondant à un besoin partagé par plusieurs pays, est géré au niveau international, alors qu'un produit ou service spécifique est plutôt géré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

(1) 4 milliards d'euros : estimation totale du volume d'achats référencés et non référencés, pour les pays dans lesquels il existe une Direction Achats (y compris filiales, franchisés, managés) extrapolée à partir du chiffre d'affaires Achats référencés.

Ainsi, sont considérés comme référencés les approvisionnements effectués par les hôtels et par les sièges auprès de fournisseurs ayant conclu un contrat avec une Direction des Achats. Ils sont donc directement pilotés par AccorHotels 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. Les achats référencés sont estimés à 57 % du total des achats Groupe.

Sont considérés comme non référencés les approvisionnements effectués directement par les hôtels et par les sièges auprès de fournisseurs n'ayant pas conclu de contrat avec une Direction des Achats.

Les achats référencés par famille (en %)



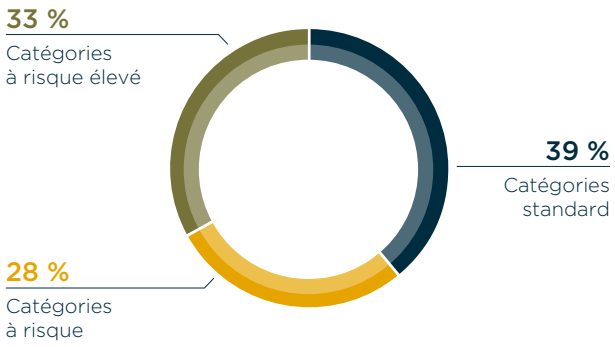
Les données 2017 n'étant pas disponibles au moment de la publication du Document de référence, la répartition indiquée correspond à l'année 2016. AccorHotels ne prévoit pas d'évolution majeure sur 2017. Les données ne concernent que les pays dans lesquels il existe une Direction Achats.

Cartographie des risques sur les achats référencés

Une cartographie des risques éthiques et RSE a été réalisée en 2015 à partir des critères suivants : les volumes d'achats, les risques environnementaux et sociaux des familles de produits, l'exposition aux risques du client et l'influence de AccorHotels sur le fournisseur. L'évaluation des risques pays est prise en compte localement par chaque Bureau Achats national selon une liste diffusée par le Groupe. Les familles de produits ont été classées selon trois niveaux : standard, à risque ou à risque élevé. Environ 60 % des volumes d'achats sont identifiés « à risques » dont 33 % à risque élevé.

Cette cartographie des risques couvre 100 % des fournisseurs référencés.

Répartition des volumes d'achats par catégorie de niveau de risque



Source : mapping des achats référencés 2016 – interne

En 2017, une mise à jour de la cartographie des risques a été initiée avec l'aide d'un cabinet expert externe, et sera finalisée au premier trimestre 2018. Cette mise à jour vise à approfondir la cartographie, notamment pour mieux évaluer les risques sur les fournisseurs référencés de rang 2 et au-delà, de même que de mieux tenir compte des spécificités et des risques liés aux contextes locaux ou nationaux. Les résultats de ce travail seront réintégrés dans le processus de gestion des risques (décrit ci-après) s'il s'avère que des ajustements sont nécessaires.

Objectifs de déploiement du processus de gestion des risques liés aux fournisseurs gérés par les Achats

Le tableau ci-dessous décrit le process de gestion des risques liés aux fournisseurs gérés par les Achats.

ÉTAPES	CATÉGORIES STANDARD	CATÉGORIES À RISQUE	CATÉGORIES À RISQUE ÉLEVÉ
APPEL D'OFFRES	La Charte Achats 21* est annexée	Des critères RSE sont, en fonction de l'appel d'offres, intégrés au cahier des charges La Charte Achats 21* est annexée Une clause RSE est insérée dans l'appel d'offres	
SÉLECTION	Signature de la Charte Achats 21* par le fournisseur	Signature de la Charte Achats 21* par le fournisseur Critères RSE obligatoires pour au moins 10 % du score final	
CONTRACTUALISATION		Une clause RSE est intégrée dans le contrat La Charte Achats 21 est annexée au contrat	
ÉVALUATION PENDANT LA VIE DU CONTRAT		Évaluation sur des critères RSE (dans les 6 mois qui suivent la signature) Plan d'action	
AUDIT			Audits externes sociaux et/ou environnementaux sur site
PLAN D'ACTION ET SUIVI		Suivi du plan d'action post-évaluation avec les fournisseurs	Suivi du plan d'action post-évaluation et post-audits avec les fournisseurs Re-audit en cas de non-conformité majeure
PROCESS DE RÉFÉRENCEMENT	Déréférencement envisagé en cas de non conformité majeure, non assortie de plans d'action		

* *La Charte Achats 21 est la déclinaison appliquée aux fournisseurs de la Charte Éthique et RSE.*

Ce processus a été diffusé à l'ensemble des Bureaux Achats au sein du Groupe et est en cours de déploiement.

Pour chacune des trois catégories de risques, un plan de contrôle et de suivi a été établi afin de définir les points à intégrer à chaque étape du process achat : appel d'offres, sélection des fournisseurs, contractualisation, évaluation, audit, plan d'action, voire déréférencement.

Les Bureaux Achats nationaux ont la responsabilité de mettre en place un plan d'audits des fournisseurs à haut risque pour la période 2017-2020. Le Groupe accompagne les bureaux d'achat pour la réalisation du plan d'audits, et s'assure de sa mise en œuvre *via* un reporting annuel.

Les audits externes, qui doivent être réalisés à une fréquence de trois ans, sont commandités par les bureaux d'achats ou par le fournisseur qui doit alors disposer d'un audit externe reposant sur un référentiel reconnu (SA 8000, SEDEX, BSCI, WRAP, etc.). Le coût de l'audit initial est supporté par AccorHotels. Les réaudits, qui interviennent en cas non-conformité majeure, sont à la charge du fournisseur. L'acheteur est chargé du suivi des audits et du plan d'action correctif. Une part de sa rémunération variable est conditionnée au respect de la conformité du process sur les achats durables, en lien avec l'objectif de *Planet 21 – Acting Here*.

En 2017, 79 audits externes ont été réalisés sur les fournisseurs appartenant à une catégorie d'achats à risque élevé. Le Groupe prévoit de renforcer le déploiement des audits externes en 2018, et a d'ores et déjà prévu des moyens supplémentaires en ce sens.

FOCUS SUR LES ÉVALUATIONS RSE

L'utilisation de la plateforme de notation RSE développée par un partenaire expert dans le domaine, permet d'évaluer la performance RSE *via* un questionnaire spécifique rempli par le fournisseur lui-même. Chaque fournisseur est noté sur ses performances environnementales, sociales, éthiques, ainsi que sur le contrôle de sa propre chaîne d'approvisionnement. Un contrôle documentaire est réalisé par des analystes RSE dudit partenaire. Des plans d'action peuvent être demandés aux fournisseurs selon leurs notes à l'évaluation.

Performances du Groupe

Pour son volet « fournisseurs », le suivi de l'engagement *Planet 21 – Acting Here* : « Notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020 » est réalisé à l'aide de quatre indicateurs, qui mesurent le taux de déploiement de chaque étape du process en fonction du nombre d'entités fournisseurs concernées :

Indicateur	Périmètre d'application	2016	2017
Part des fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21	Tous les fournisseurs	90 %	94 %
Part des fournisseurs ayant réalisé une auto-évaluation	Fournisseurs « à rique » et « à risque élevé »	6 %	20 %
Part des fournisseurs ayant été soumis à un audit externe	Fournisseurs « à risque élevé »	8 %	12 %
Part des plans d'action suivis	Fournisseurs « à risque » et « à risque élevé »	-	-

Un indicateur agrège tous ces résultats :

Indicateur	Périmètre d'application	2016	2017
Part des fournisseurs pour lesquels le process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé*	Tous les fournisseurs	ND	53 %

* *Chartes signées pour l'ensemble des catégories de risque ; évaluations documentaires et plans d'action suivis pour les catégories « à risque » et « à risque élevé » ; audits externes pour les catégories « à risque élevé ».*

Dans les relations avec les gestionnaires d'hôtels

AccorHotels compte au sein de son parc 2 030 hôtels franchisés et 1 172 hôtels managés détenus par des propriétaires tiers. Les actions et décisions de ces propriétaires – qui sont des partenaires privilégiés et de long-terme du Groupe – peuvent représenter un risque pour le Groupe en cas de non-respect des règles en matière de compliance, de corruption, d'éthique, de conflits d'intérêts, ou de manière générale de respect des normes. Ces hôteliers représentant les marques du Groupe, toute infraction qu'ils commettraient en leur qualité de propriétaire ou franchisé d'un hôtel AccorHotels, serait susceptible d'affecter l'image et la réputation du Groupe.

Pour prévenir ce risque, un processus de « Know Your Counterparty » a été élaboré qui a pour objet de s'assurer, en amont de tout nouvel engagement avec un partenaire, y compris les propriétaires d'hôtels managés ou franchisés, qu'il respecte les mêmes valeurs et normes que AccorHotels. En particulier, de vérifier qu'il n'a pas fait l'objet de sanctions pour des faits de corruption, d'infraction aux sanctions économiques internationales et/ou de non-respect des règles de probité. En phase de test au cours du quatrième trimestre 2017, ce processus a été déployé au premier trimestre 2018.

Dans le cadre de l'approfondissement de son plan de vigilance (voir page 83), le Groupe prévoit de déployer une approche d'identification et d'évaluation des risques par thématique (compliance, protection des données, droits humains, etc.). Les process suivants seront définis pour chaque thème : cartographie des risques, gestion des risques, formation/sensibilisation, suivi, reporting et remontée *via* une ligne d'alerte. Un indicateur de suivi sera également défini par thème.

De plus, les contrats de franchise ou de management conclus depuis 2016 prévoient une clause par laquelle les propriétaires et franchisés s'engagent à respecter les valeurs et principes inscrits dans la Charte Éthique et RSE du groupe AccorHotels.

2.6 AGIR AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES POUR UN IMPACT POSITIF

Ancrées dans les communautés locales, les équipes dans les hôtels ont une motivation et une capacité unique à mettre en œuvre des projets concrets en faveur du développement économique et social local ou en matière de solidarité : emploi local, accès à la formation pour ceux qui n'en ont pas bénéficié, promotion de la culture locale et de l'économie de proximité, lutte contre la pauvreté, protection de l'enfance contre les abus, initiatives en faveur de la préservation des écosystèmes naturels, actions de solidarité, etc.

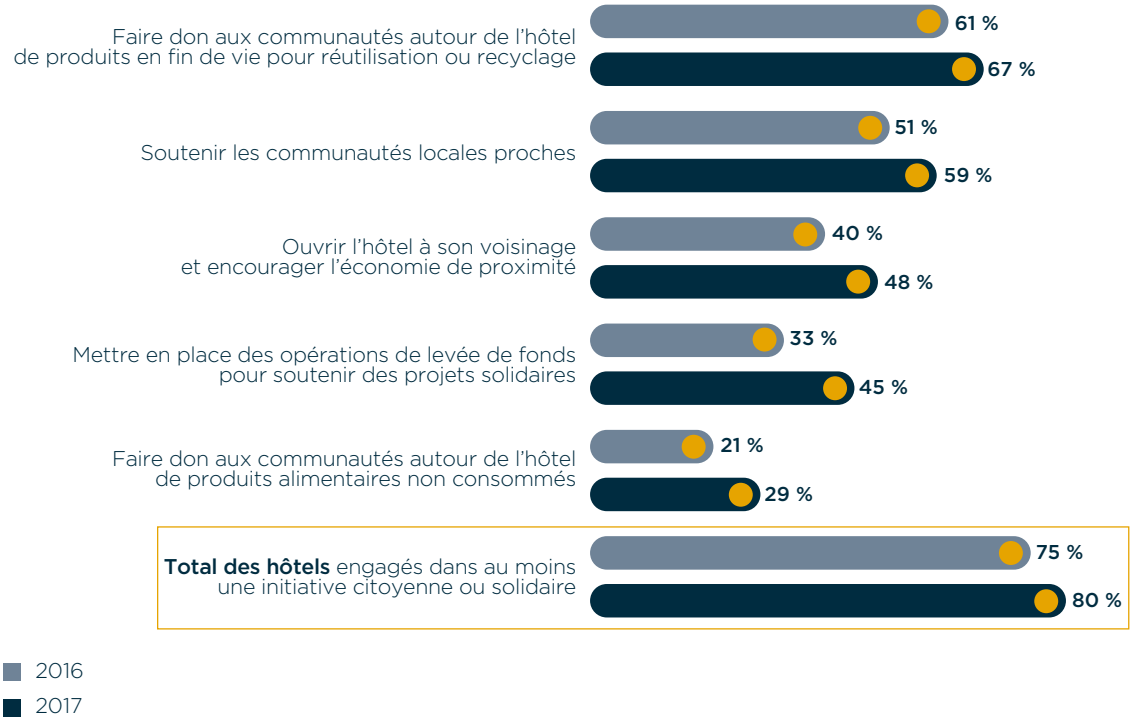
2.6.1 Mobiliser les hôtels « hors les murs »

Partout dans le monde, le Groupe souhaite que son activité profite aux territoires et aux communautés qui l'accueillent. AccorHotels contribue fortement au développement socio-économique des pays où il est implanté. Ainsi, un emploi créé dans un de ses hôtels en soutient quatre à l'extérieur du Groupe (chez ses fournisseurs, dans les services publics, etc.). Et 83 % de la richesse créée par l'activité des hôtels demeurent dans leur pays d'implantation.

Pour aller plus loin, AccorHotels souhaite mieux reconnaître et promouvoir la capacité de mobilisation locale de ses collaborateurs. C'est pourquoi le Groupe a réaffirmé la place des communautés locales au cœur de son programme *Planet 21 – Acting Here* en y dédiant un engagement et des actions dans *Planet 21 In Action*.

Engagement *Planet 21* : 100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire

Pour que 100 % des hôtels s'investissent dans cette voie, la feuille de route *Planet 21 In Action* les incite à mettre en place différentes actions solidaires ou citoyennes. À fin 2017, la mobilisation des hôtels est mesurable avec au total 80 % des hôtels engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire.



LE MARAÎCHAGE AU SERVICE DE L'INSERTION

Ateliere Fara Frontiere (AFF), créée en 2008, est une association roumaine et une entreprise d'insertion par l'économie sociale et solidaire pour les personnes en difficulté. Elle travaille autour de la lutte contre le gaspillage et la pollution, pour une gestion responsable des déchets et la protection de l'environnement.

Depuis septembre 2015, l'ONG développe une nouvelle activité autour du maraîchage afin d'offrir une offre d'insertion plus importante aux personnes qu'elle accompagne.

En 2016, Solidarity AccorHotels a soutenu la création de l'atelier « Bio&Co », permettant à 20 personnes très éloignées de l'emploi d'être accompagnées dans leur réinsertion professionnelle. Le bilan très positif de cette première année de développement (4 000 m² de serres aménagées, création de paniers de légumes bio, collecte de déchets organiques, distributions alimentaires, etc.) a encouragé les équipes AccorHotels à poursuivre leur soutien. Ainsi, quatre hôtels du Groupe font don de leurs déchets organiques – 200 kg environ tous les mois – pour entretenir le compost du maraîchage et un plat « Bio&Co », confectionné à partir des légumes du site, est proposé aux clients du Novotel de Bucarest.

En 2017, l'association a consolidé ses activités et mis en place une ferme pédagogique sur le site.

Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Solidarity AccorHotels

Lutter contre l'exclusion économique et sociale

L'engagement solidaire du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs est porté par le fonds de dotation Solidarity AccorHotels. Son ambition est de lutter contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité par l'insertion professionnelle en soutenant des projets aux côtés d'associations et ONG locales. Elle s'articule autour de deux domaines d'intervention :

- favoriser l'accès à la professionnalisation, à l'emploi et à l'entrepreneuriat en soutenant des projets ayant des implications positives sur les personnes fragilisées, dans les pays où AccorHotels est présent. Cet axe comporte deux volets :
  - la formation professionnelle : programmes de formation et apprentissage de métiers tendant à l'émancipation économique des bénéficiaires,
  - le développement économique : accompagnement à la création ou à la maîtrise d'activités génératrices de revenus ;
- accompagner durablement les situations d'urgence en aidant les populations locales à faire face aux conséquences immédiates et durables des catastrophes humanitaires.

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

Les collaborateurs au cœur de l'action solidaire

Solidarity AccorHotels place les collaborateurs au cœur de son action solidaire en leur apportant assistances technique et financière dans la réalisation de leurs initiatives dans les pays où AccorHotels est présent. En plus de leur engagement personnel et opérationnel auprès des populations en rupture de lien social ou en situation de précarité, les collaborateurs du Groupe peuvent contribuer financièrement aux initiatives.

Les projets sont menés par des organisations non gouvernementales (ONG) ou par des associations locales au bénéfice des communautés proches des hôtels. Les valeurs d'accueil, de solidarité et de générosité incarnées par les hôteliers du Groupe dans leurs métiers se prolongent naturellement dans des actions au service des populations en difficulté. La diversité des métiers dans l'hôtellerie et des fonctions support rend chaque compétence utile pour la co-construction d'un projet.

Collecte de fonds

Solidarity AccorHotels dispose d'une dotation consomptible annuelle de 500 000 euros, versée par le groupe AccorHotels, que sa structure juridique lui permet de compléter par des appels à dons. Les partenaires franchisés, les clients et le grand public sont également invités à s'associer aux initiatives solidaires, notamment sur le site Internet de Solidarity AccorHotels où ils peuvent soutenir les actions du fonds.

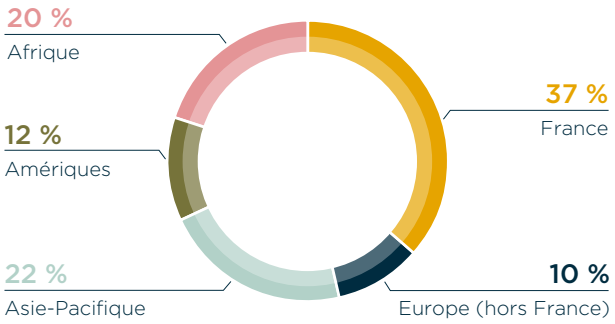
En 2017, Solidarity AccorHotels a poursuivi le développement d'opérations de collecte de fonds en interne comme en externe : ventes, challenges internes, dons de clients ou de collaborateurs, tombolas, etc. Le Club AccorHotels, programme de fidélité du Groupe, offre la possibilité aux membres qui le souhaitent, de contribuer à l'action de Solidarity AccorHotels. Les porteurs de carte peuvent transformer leurs points *rewards* en dons financiers et participer aux projets d'insertion professionnelle. En 2017, les montants de la collecte de fonds ont atteint 174 223 euros (dont 48 % représentent l'abondement de AccorHotels).

Bilan 2017

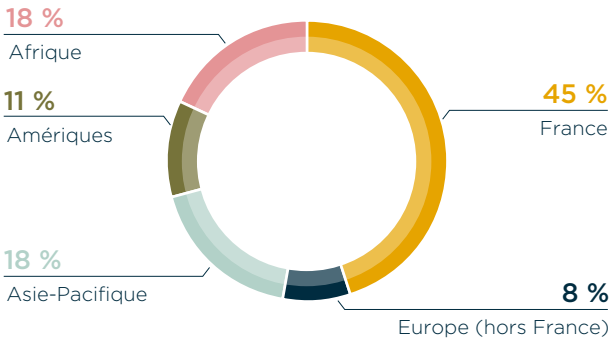
SOLIDARITY ACCORHOTELS, LES CHIFFRES CLÉS 2017

- 38 projets soutenus dans 19 pays.
- 1 268 collaborateurs impliqués.
- En faveur de près de 4 000 bénéficiaires directs et 11 000 indirects.
- 506 862 euros attribués aux projets par le Fonds.

Répartition géographique des projets soutenus en 2017 (en nombre)



Répartition géographique des projets soutenus en 2017 (en part de financements alloués)



LA 12E *SOLIDARITY WEEK*

En 2017, la *Solidarity Week* a mobilisé plus de 400 hôtels dans 43 pays. L'engagement de plus de 16 000 collaborateurs du Groupe a permis le soutien de près de 200 associations en faveur de 50 000 bénéficiaires. Plus de 139 000 euros ont été collectés au profit des associations. Les actions menées ont été très diverses : collecte de fonds ou ventes, dîners, distribution alimentaire, cadeaux de Noël, dons et collectes de produits, sensibilisation au profit de causes elles aussi très diverses : communautés en difficulté, enfants malades, femmes isolées, personnes handicapées, personnes malades, personnes âgées, ou sans abri.

Quelques projets remarquables soutenus en 2017 par Solidarity AccorHotels :

Table de Cana : Solidarity AccorHotels soutient depuis 2015 La Table de Cana Marseille, plus grande entreprise d'insertion dans le secteur de la restauration de la région PACA. *Via* son programme « Des Étoiles et des Femmes », La Table de Cana Marseille offre à des femmes issues de quartiers prioritaires de la ville une formation aux métiers de la restauration haut de gamme. Dès 2015, cinq chefs AccorHotels de la région de Marseille (Dominique Frérard du Sofitel Marseille Vieux Port, Isabelle Alexandre du Pullman Marseille Palm Beach, Xavier Leleux du Pullman Marseille Provence, Thomas Roret du Grand Hôtel Roi René [MGallery], Nicolas Brenier du Mama Shelter) se sont impliqués dans ce projet en accueillant en alternance dans leurs cuisines une bénéficiaire du projet. Depuis, ce programme de formation a essaimé dans plusieurs villes en France et des chefs AccorHotels à Montpellier (Pullman Montpellier Centre, Mercure Centre Comédie et Mercure Grande Motte) et à Bordeaux (Mercure Meriadeck, Mercure Cité Mondiale, Mercure Château Chartrons, Mama Shelter, Pullman Bordeaux Lac) ont rejoint le projet en 2017.

ESSOR : Solidarity AccorHotels soutient depuis 2014 l'association française ESSOR, créée en 1992, qui agit dans plusieurs pays d'Afrique et au Brésil. Au Tchad, les équipes du Novotel N'Djamena la Tchadienne accompagnent le programme « Goum Fauk » pour permettre à des centaines de jeunes en difficulté d'accéder à la formation de leur choix (hôtellerie-restauration, couture, électricité, bâtiment, etc.), et ainsi acquérir une autonomisation complète.

Arca do Saber : Solidarity AccorHotels soutient depuis 2016 l'ONG franco-brésilienne Arca do Saber au Brésil, dans une *favela* de la banlieue de Sao Paulo : Vila Prudente. Les équipes locales du siège AccorHotels ont accompagné Arca do Saber dans la construction et la création d'un nouveau centre de formation aux métiers de l'hôtellerie-restauration et de la boulangerie destiné à 60 jeunes de la *favela*. Le centre a été inauguré en novembre 2017. Une dizaine de collaborateurs a participé aux travaux de construction. Les équipes AccorHotels soutiennent l'association sur le contenu et la mise en place des formations.

Shanghai Young Bakers : Solidarity AccorHotels soutient depuis 2013 l'ONG chinoise Shanghai Young Bakers (SYB), créée en 2008 par la Jeune Chambre Économique Française de Shanghai. SYB offre chaque année une formation aux métiers de boulangers-pâtissiers à une trentaine de jeunes chinois défavorisés. Quatre hôtels du Groupe à Shanghai (Grand Mercure Shanghai Hongqiao, Sofitel Hyland Shanghai, Pullman Skyway Shanghai et Pullman South) sont impliqués dans ce projet et accueillent régulièrement les jeunes en formation pour soutenir leur apprentissage et renforcer leur pratique par le biais de stages.

Entre Mujeres : Solidarity AccorHotels soutient depuis 2016 l'association espagnole Entre Mujeres, qui propose des ateliers de formation à la fabrication d'abat-jour à des femmes issues de quartiers très précaires du sud-est de Madrid. En 2009, la fondatrice de l'association a créé une entreprise d'insertion, Soulem, qui permet de donner accès au marché de l'emploi à ces femmes, et de trouver des débouchés commerciaux à leurs productions.

Solidarity AccorHotels et les équipes AccorHotels espagnoles soutiennent les activités de Soulem, l'aident à professionnaliser son action et travaillent également sur des commandes de mobilier pour les hôtels du Groupe en Espagne et au Portugal.

2.6.2 La protection de l'enfance face aux abus

L'exploitation sexuelle des enfants dépasse les frontières géographiques, sociales et culturelles. Selon l'Unicef, cette problématique concerne environ 2 millions de jeunes filles et garçons âgés de moins de 18 ans dans le monde. Parce que ces pratiques peuvent se dérouler dans les établissements du Groupe – implanté dans 99 pays – il est du devoir moral et légal de AccorHotels, premier opérateur hôtelier mondial, de s'engager pour la protection de l'enfance face aux abus.

Engagement *Planet 21* : 100 % de nos hôtels déploient notre programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants

L'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage (Sexual Exploitation of Children in Travel and Tourism Industry – SECTT) est, selon l'ONG ECPAT [1], « l'exploitation sexuelle des enfants par des individus qui voyagent d'un endroit à un autre et qui, sur place, ont des relations sexuelles avec des mineurs ».

Dès 2001, AccorHotels, soucieux du respect des Droits de l'Homme, s'est engagé dans la lutte contre le SECTT 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 AccorHotels sur le SECTT, puis en 2012 avec la création du programme « WATCH – We Act Together for Children » (voir encadré).

L'engagement de AccorHotels dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des mineurs 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 250 entreprises du secteur du tourisme et du voyage présentes dans 40 pays, le Code de conduite est signé et mis en œuvre par les entreprises au niveau de leurs pays d'implantations. En 2017, le Groupe et 45 de ses pays d'implantation étaient signataires du Code.

« WATCH – We act together for children » – le programme de AccorHotels pour lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage

Ce programme, créé par AccorHotels, a pour objectif de permettre aux pays et aux hôtels de s'organiser pour détecter les cas d'exploitation sexuelle impliquant les enfants et être en mesure d'y faire face dans les meilleures conditions. La lutte contre l'exploitation sexuelle de mineurs passe par des actions locales de formation destinées à développer la vigilance pour mieux repérer les cas, 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).

Le programme WATCH s'appuie donc sur un ensemble d'outils de formation/sensibilisation à destination des hôtels. Il s'adresse aux différentes cibles : Directeurs d'hôtels, chefs d'équipe et collaborateurs, avec des films, un module d'*e-learning*, un module de formation des équipes hôtelières, des fiches réflexes, disponibles en anglais, brésilien, français, et thaï, etc. La diffusion de ce kit complet de formation/sensibilisation a débuté fin 2014.

Avec ce programme, AccorHotels est engagé à tous les niveaux : au niveau Groupe avec le Code de conduite, au niveau pays dans la collaboration avec ECPAT ou des ONG locales, au niveau des hôtels avec les services de police et organismes de protection de l'enfance et auprès de ses clients sensibilisés *via* les collaborateurs.

En 2017, la mobilisation du Groupe et des pays s'est poursuivie, par exemple :

- AccorHotels Thaïlande a atteint le niveau de « Top Member » parmi les signataires du Code de conduite, une distinction qui récompense l'engagement soutenu ces dernières années par les hôtels implantés dans le pays ;
- à l'occasion de la Journée Internationale des droits de l'enfant, le Groupe a réaffirmé son engagement pour la protection de l'enfance en dédiant cette journée à la sensibilisation des équipes partout dans le monde, à la formation des collaborateurs au programme WATCH, et à l'animation de prises de parole auprès des clients.

LUTTE CONTRE LA TRAITE DES ÊTRES HUMAINS À DES FINS DE PROSTITUTION

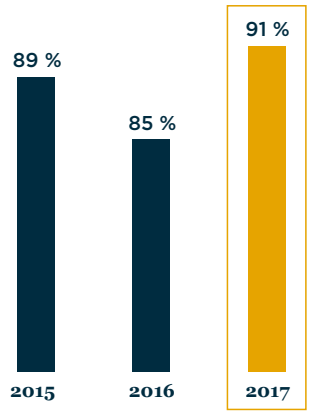
Dans le prolongement du programme WATCH, AccorHotels se mobilise pour lutter contre la traite des êtres humains à des fins de prostitution. Le sujet a été abordé à plusieurs reprises par le Comité Éthique & RSE et un plan d'action a été mené en 2017 : la perception de cet enjeu par les collaborateurs a été mesurée par une enquête interne et leurs attentes en termes de recommandations et d'outils ont été recueillies. Un kit de sensibilisation élaboré sur le modèle de WATCH a été diffusé à la fin de l'année 2017 en France et sera étendu à l'ensemble des pays d'implantation en 2018.

(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 des enfants. ECPAT est composée de 80 groupes travaillant dans 75 pays.*

La mobilisation des hôtels à fin 2017

L'action « Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance » fait partie des 16 actions obligatoires de la feuille de route *Planet 21 In Action*. Les hôtels s'engagent dans cette action notamment en formant les équipes à savoir détecter et réagir en cas d'abus ou d'exploitation sexuelle des mineurs dans l'établissement.

Part des hôtels engagés dans la protection de l'enfance



Le pourcentage d'hôtels engagés dans la protection de l'enfance progresse. Il est à noter qu'en 2017, le suivi de cette action a été rendu plus exigeant avec l'obligation faite aux hôtels de compléter la formation des collaborateurs d'un message de communication auprès des clients pour les informer de cet engagement. Obtenir un résultat en progression malgré un niveau d'exigence plus grand est un résultat encourageant.

2.6.3 *Plant for the Planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement

Engagement *Planet 21* : 10 millions d'arbres plantés avec notre programme *Plant for the Planet* à horizon 2021

Le programme *Plant for the Planet* consiste à inciter les clients à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit dans l'hôtel, geste en contrepartie duquel AccorHotels s'engage à financer la plantation d'arbres avec la moitié des économies réalisées (économies d'eau, d'énergie, de détergents et de blanchisserie). Afin d'accroître les bénéfices et le sens apportés par le programme, le Groupe fait évoluer *Plant for the Planet* en un programme d'agroforesterie, visant à accélérer la transition des pratiques agricoles vers l'agroécologie ; cette évolution s'accompagne de nombreuses innovations, tant dans les techniques agricoles, les modalités de coopération que les sources de financements dédiés à la plantation d'arbres.

AccorHotels transforme *Plant for the Planet* en un programme pionnier d'*insetting*

Initialement consacré à des projets de reforestation, *Plant for the Planet* a progressivement évolué vers l'agroforesterie, qui consiste à planter des arbres dans des parcelles agricoles pour en améliorer la préservation et la productivité et diversifier les revenus des agriculteurs. Le rôle des arbres est en effet très largement reconnu, aussi bien dans leurs capacités à fixer les réserves d'eau qu'à filtrer une partie de la pollution.

Ainsi, les vertus des projets soutenus dans le cadre de *Plant for the Planet* sont triples :

- **bénéfices environnementaux :** préservation des écosystèmes et des espèces endémiques menacées, préservation des ressources en eau, régénération des sols improductifs, lutte contre l'érosion, séquestration du carbone, etc. *Plant for the Planet* contribue à réduire l'empreinte environnementale de AccorHotels ;
- **bénéfices sociétaux :** hausse et diversification des revenus des populations impliquées dans les projets, soutien à l'emploi, amélioration de la qualité des récoltes, création d'une nouvelle dynamique sociale locale ;
- **bénéfices sociaux,** notamment la participation active des clients et leur sensibilisation par les collaborateurs du Groupe qui sont déterminantes pour la réussite du programme et assurent en contrepartie un effet de cohésion.

En 2016, le Groupe a souhaité aller plus loin dans l'intégration du programme *Plant for the Planet* au sein même de sa chaîne de valeur : connecter les hôtels avec les producteurs ayant mis en œuvre des pratiques agro-écologiques en achetant une partie de leurs productions. Cette mise en relation s'opérant à deux niveaux : soit en référençant les producteurs soutenus par *Plant for the Planet* et en distribuant leurs produits au niveau des hôtels, soit en encourageant les fournisseurs actuels à engager leurs propres producteurs à basculer dans une démarche d'agroforesterie, qui peut éventuellement être soutenue par le programme *Plant for the Planet*. Par ce biais, les hôtels réduisent l'impact environnemental de leurs achats alimentaires et sécurisent les débouchés commerciaux des producteurs. Cette approche vertueuse qui consiste, pour une entreprise, à mettre en place des programmes environnementaux au sein de sa sphère directe d'influence (activité principale et fournisseurs) afin de générer de multiples impacts positifs durables sur l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, les sols, l'eau, la biodiversité, les communautés locales, s'appelle l'*insetting*.

La conversion de *Plant for the Planet* en un programme de transformation de l'amont agricole marque l'engagement concret de AccorHotels dans l'*insetting*.

En 2017, AccorHotels, avec son partenaire Pur Projet (partenariat renouvelé en 2017 pour la période 2017-2021), a réalisé une étude d'impact du programme *Plant for the Planet*. Cette étude a montré que les arbres plantés dans le cadre du programme ont un potentiel de création de valeur écosystémique de 10,3 euros par arbre par an. Au total, pour 1,6 million d'arbres plantés, soit 5,4 millions d'euros investis [(1)], 86,9 millions d'euros de valeur économique, sociale et environnementale sont créés sur la durée de vie de ceux-ci. Cette étude a confirmé pour le Groupe la pertinence de poursuivre la transformation de *Plant for the Planet* en un programme d'agroforesterie et d'*insetting*.

L'engagement du Groupe s'exprime également au travers de son implication, en tant que membre fondateur, avec Pur Projet, Nespresso, Chanel, L'Oréal et Kering dans l'*International Insetting Platform* (IPI). L'IPI a pour rôle de promouvoir l'*insetting* et d'accompagner son changement d'échelle en :

- multipliant les projets d'agroforesterie aux bénéfices d'exploitations agricoles plus nombreuses, puis de les intégrer dans les schémas d'approvisionnement d'alimentation locale des hôtels et des restaurants ;
- amenant des fournisseurs à se tourner vers l'agroforesterie ;
- induisant un effet de levier en convainquant d'autres partenaires financeurs tels que la Caisse des dépôts (voir le partenariat avec CDC Biodiversité, ci-dessous) et d'autres entreprises.

Ainsi en 2017, AccorHotels a favorisé la promotion par ses hôtels des produits issus des exploitations dans lesquelles des arbres sont plantés. Les initiatives – aujourd'hui encore à échelle locale – se multiplient (production de pommes en Chine depuis 2017, par exemple), dont certaines s'inscrivent dans la durée comme l'approvisionnement en huile d'olives au Maroc. Un catalogue des produits proposés par 30 exploitations agricoles dans 9 pays est mis à disposition des hôtels. Pour valoriser son engagement, la Roumanie a promu la production d'une cuvée spéciale de jus de pommes à l'occasion de la plantation du 150 000e arbre dans le pays. En France, AccorHotels accompagne un fournisseur de plumes et duvets pour les couettes et les oreillers dans ses réflexions pour entrer dans le dispositif. Inversement, un producteur de volailles biologiques, lauréat du concours Arbres d'Avenir (voir ci-dessous), a été référencé par les achats en France. Le Groupe mène en parallèle des discussions avec plusieurs fournisseurs globaux de denrées alimentaires pour les convaincre de s'engager dans une démarche d'*insetting*. Suite à ces discussions, des opérations pilotes devraient être initiées en 2018.

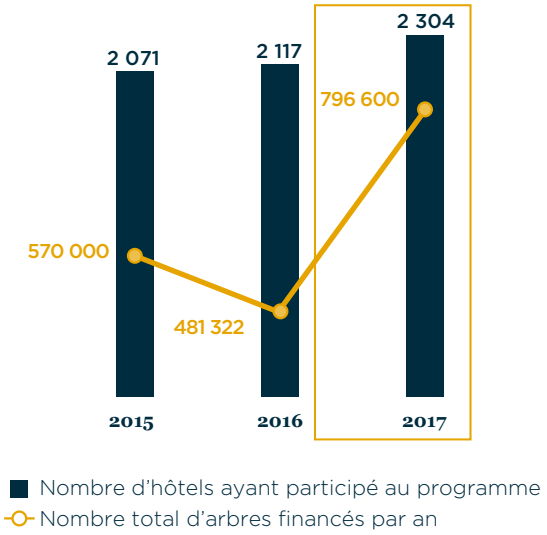
L'innovation au service de la diversification des sources de financement et de la promotion de *l'insetting*

Afin de soutenir la transition écologique en France et de redonner la place vitale de l'arbre dans un système agricole, AccorHotels a fondé avec Fermes d'Avenir, Pur Projet et Blue Bees, le Concours Arbres d'Avenir. En 2017 s'est tenue la 2e édition du Concours Arbres d'Avenir – concours national pour l'agroforesterie, doté par AccorHotels de 200 000 euros pour aider des agriculteurs à basculer dans un modèle de production agroforestier. Avec à nouveau plus de 110 dossiers reçus et 25 projets soutenus, recevant chacun entre 5 000 et 16 650 euros, l'opération est une fois encore un succès. 2017 a été marquée par l'entrée de la CDC Biodiversité comme nouveau partenaire et financeur du dispositif (50 000 euros de dotation additionnels) et la création d'un Prix Nature 2050 pour la biodiversité. Le Concours Arbres d'Avenir – concours national pour l'agroforesterie a reçu une reconnaissance appuyée du ministère de l'Agriculture qui a proposé qu'il rejoigne le concours général agricole, dont les prix sont remis chaque année pendant le Salon International de l'Agriculture. Le concours général agricole récompenserait une pratique agricole – l'agroforesterie – et non seulement un produit, soulignant ainsi le caractère innovant et vertueux de la démarche. À travers le Concours Arbres d'Avenir – concours national pour l'agroforesterie, AccorHotels entend également rapprocher ses hôtels des agriculteurs soutenus pour permettre un approvisionnement direct en produits de qualité et écologiques. Quelques lauréats 2016 ont déjà été référencés par le Groupe. De nouvelles initiatives sont en construction pour accroître ce chiffre à l'avenir.

Autre source de diversification des financements, un programme pilote de ménage réduit a été lancé en 2017 en Allemagne, Autriche, République tchèque, Suisse et au Royaume-Uni. Le dispositif repose toujours sur l'impulsion du client qui peut indiquer aux équipes de l'hôtel qu'il souhaite bénéficier d'une offre de ménage réduit. En contrepartie, le client peut contribuer au financement d'arbres ou gagner des bons de réduction ou des points de fidélité Le Club AccorHotels. En Allemagne et en Autriche, l'opération a été menée pendant une année complète par 65 hôtels de moyenne gamme. 72 200 clients ont participé, dont un tiers en choisissant de reverser les économies réalisées au profit de *Plant for the Planet*, permettant ainsi de réunir 73 300 euros et de planter 23 037 arbres.

L'opération « *Give a tree* » (voir page 113) est un autre exemple d'innovations que le groupe AccorHotels met au service du programme *Plant for the Planet*, permettant d'accroître là encore les capacités de financement.

La mobilisation du Groupe et des hôtels à fin 2017



796 600 arbres ont été plantés en 2017, soit un chiffre en net sursaut par rapport aux années passées, s'expliquant par plusieurs facteurs : une mobilisation toujours plus forte des hôtels se traduisant par un taux de participation accru (+ 9 % par rapport à 2016) ; la contribution de FRS au dispositif, qui a permis cette année un financement additionnel de 150 000 arbres ; le déploiement progressif des nouvelles sources de financement, qui contribuent cette année à hauteur de 23 708 arbres.

En cumulé, *Plant for the Planet* a permis de financer près de 5,8 millions d'arbres depuis son lancement en 2009. Aujourd'hui, le programme soutient plus de 375 projets, répartis dans 25 pays à travers le monde.

(1) 5,4 millions d'euros ont été investis sur la période de trois ans (2013-2015) sur laquelle porte l'étude.

2.7 VISER LA NEUTRALITÉ CARBONE POUR NOS BÂTIMENTS

La lutte contre les changements climatiques est un défi collectif et le secteur du bâtiment pèse énormément sur les émissions mondiales de gaz à effet de serre ; AccorHotels a donc un rôle à jouer. Il agit en concevant progressivement des bâtiments neutres en carbone et en rénovant régulièrement son parc d'hôtels pour en accroître la performance énergétique. Face à la montée des tensions sur les ressources en eau, il agit aussi pour réduire son impact, en particulier dans les zones à fort stress hydrique. Enfin, le Groupe met en place des solutions pour bâtir des modèles d'économie circulaire et accroître ainsi la part des déchets valorisés dans des filières « nobles » (réutilisation, recyclage, etc.).

L'analyse des risques climatiques pour le Groupe

Le changement climatique est un défi pour l'industrie touristique dans son ensemble. C'est pourquoi AccorHotels a examiné les risques et opportunités résultant de ce phénomène. La définition d'un horizon de temps pour chaque risque et opportunité permet d'anticiper au mieux les conséquences futures sur l'activité. Le tableau ci-dessous présente les risques liés aux changements climatiques. Des informations complémentaires sur les risques liés aux changements climatiques sont présentées dans la partie 3.

Risques liés aux changements climatiques

Risques liés au changement climatique auxquels AccorHotels est exposé	Exposition au risque	Conséquences sur les activités de AccorHotels	Horizon de temps (1)	Impact financier (2)
Disponibilité des ressources énergétiques	Diminution des réserves en ressources naturelles rares.	Hausse des coûts structurels	Court	+++
Normes et réglementations	Pression croissante sur la performance énergétique/ carbone des bâtiments/ développement de taxes.	Hausse des coûts, sanctions financières en cas de non-conformité, atteinte à la marque, image.	Court/ Moyen	+++
Événements météorologiques extrêmes/Catastrophes naturelles	Augmentation de la fréquence et de l'intensité de ces événements (sécheresses, pluies de plus en plus irrégulières, inondations, cyclones plus fréquents, etc.).	Destruction partielle ou totale des actifs et interruption de l'activité. Baisse de l'attractivité de certaines destinations, perte de revenus. Menace la sécurité des clients et collaborateurs. Hausse des coûts d'assurance.	Moyen	+++
Renchérissement du coût des transports	Baisse du volume de voyageurs.	Baisse de fréquentation Report de clientèle vers des solutions alternatives à la mobilité (réalité virtuelle).	Long	+++
Difficulté dans le *sourcing* alimentaire	Baisse des rendements agricoles (productivité), accroissement de la volatilité des prix des denrées, disparition d'espèces.	Hausse des coûts, baisse de la qualité, nouvelles régulations	Moyen/Long	++
Stress hydrique	Diminution des réserves en eau, pénuries, conflits d'usages.	Fermetures ponctuelles, hausse des coûts, nouvelles régulations.	Moyen	++
Augmentation du niveau des eaux et acidification des océans	Inondations, réduction des zones touristiques. Détérioration/diminution de la ressource en eau potable (eau salée dans les sources d'eau). Migrations de populations.	Destruction partielle ou totale des actifs. Baisse de l'attractivité de certaines destinations, perte de revenus.	Long	++
Destruction de la biodiversité	Érosion du littoral, destruction de la faune, détérioration des récifs coralliens.	Baisse de l'attractivité de certaines destinations, perte de revenus.	Moyen	+
Sanitaire/épidémies	Augmentation de la température, développement de nouvelles maladies. Transport, adaptation et mutation plus facile et rapide des virus.	Baisse de l'attractivité de certaines destinations, perte de revenus. Menace la sécurité des clients et collaborateurs.	Long	+

(1) Court = 1 à 3 ans ; moyen = 3 à 8 ans ; long = supérieur à 8 ans.
(2) Légende de l'impact financier : + = faible / ++ = moyen / +++ = important.

En décembre 2017, à l'instar de 88 autres entreprises françaises, AccorHotels a signé le *French Climate Pledge* en marge du *One Planet Summit*. Par cette signature, les entreprises engagées réaffirment la nécessité de changer collectivement de cap, pour engager une baisse drastique des émissions de gaz à effet de serre.

Par ailleurs, sous l'impulsion du Comité Éthique & RSE, AccorHotels a mené en 2017 des travaux préliminaires pour évaluer la trajectoire qu'il devra suivre pour contribuer à l'objectif collectif de limiter le réchauffement planétaire à 2 °C. Une première estimation a été établie à partir de laquelle le Groupe s'engagera en 2018 dans la construction de sa feuille de route :

- approfondissement des calculs de trajectoire et définition d'objectifs précis ;
- renforcement du pilotage de l'énergie et de l'empreinte carbone au niveau des hôtels ;
- évaluation du potentiel de réduction que représente chaque levier (réduction des consommations, augmentation de l'efficacité énergétique, transition vers un mix décarboné, compensation, etc.) ;
- renforcement de la gouvernance, des process et outils visant à une meilleure intégration de la dimension « carbone » à tous les niveaux de l'entreprise : décisions stratégiques, développement du réseau d'hôtels, développement de nouveaux concepts, offres ou solutions, etc. ;
- réflexions sur les conditions nécessaires à l'appropriation des enjeux carbone par les propriétaires d'hôtels et les outils permettant de les accompagner dans la réduction de leur empreinte carbone.

Sans attendre la mise en œuvre de cette feuille de route « 2 °C », le Groupe s'est engagé dans la transition de son parc hôtelier vers des bâtiments neutres en carbone à travers une démarche progressive : d'abord soumettre systématiquement la construction des nouveaux hôtels à des certifications environnementales, puis inscrire les constructions et rénovations d'hôtels dans une démarche « bas carbone », et enfin viser la construction et l'exploitation de bâtiments neutres en carbone.

2.7.1 Construire et rénover nos hôtels avec l'objectif « Bas Carbone »

Engagement *Planet 21* : 100 % de nos constructions et rénovations sont Bas Carbone (hôtels filiales)

En moyenne, le Groupe ouvre deux nouveaux hôtels tous les trois jours dans le monde et plusieurs centaines d'hôtels sont rénovés chaque année. Pour ses projets de construction et de rénovation lourde, AccorHotels est engagé dans la transition vers des bâtiments basse consommation. En 2020, tous les projets de construction et de rénovation d'hôtels dont le Groupe est propriétaire seront des projets de bâtiments bas carbone, les technologies actuellement disponibles ne permettant pas de construire facilement des hôtels « passifs » (sans empreinte).

Pour aller plus loin et pour atteindre l'objectif fixé à 2020, le Groupe explore les ruptures nécessaires à la transition énergétique notamment par l'élaboration d'une certification Bâtiment Bas Carbone qui, à la différence des certifications environnementales portant uniquement sur la performance énergétique, couvre l'ensemble des leviers de réduction de l'impact des bâtiments sur le changement climatique. L'association pour le développement du Bâtiment Bas Carbone, dont AccorHotels est membre fondateur, change cette approche en proposant un label Bâtiment Bas Carbone (BBCA), qui prend en compte les émissions de gaz à effet de serre des immeubles sur l'ensemble de leur cycle de vie : construction, exploitation, fin de vie (démolition et recyclage). Ce label participe à l'expérimentation E+C- (Bâtiment à Énergie Positive & Réduction Carbone) lancée par l'État français en préparation d'un standard environnemental ambitieux exigé par la loi de transition énergétique. L'objectif du Groupe est d'appliquer le référentiel à toute construction neuve en France – ce label n'étant à ce jour pas applicable en dehors de l'Hexagone. Après avoir participé à l'élaboration du référentiel dédié à la construction des hôtels, AccorHotels a contribué en 2017 au sein de l'association à l'élaboration d'un référentiel pour les rénovations qui verra le jour au premier semestre 2018. Le Groupe s'engage dans une attitude de coopération en partageant ses données concernant les rénovations lourdes et a identifié les projets éligibles sur lesquels le référentiel pourra être appliqué.

FOCUS SUR LE RÉFÉRENTIEL BÂTIMENT BAS CARBONE

Ce référentiel a été conçu avec deux objectifs principaux : valoriser les bonnes pratiques « bas carbone » et récompenser l'excellence d'une démarche « bas carbone ». Le score BBCA d'un bâtiment est calculé en deux volets :

- les points **« émissions évitées »** calculés pour la phase de **construction raisonnée** – soit l'empreinte carbone de tous les composants du bâtiment (infrastructure, superstructure, cloison, équipements techniques) et pour la phase **d'exploitation maîtrisée** – soit l'empreinte environnementale liée aux consommations d'eau et d'énergie pendant la durée de vie du bâtiment (50 ans) ;
- les points **« innovation climat »** primant l'utilisation de matériaux favorisant le **stockage du carbone** (matériaux biosourcés) et la promotion de l'économie circulaire (matériaux recyclés, modularité du bâtiment, anticipation de sa fin de vie).

Dès 2016, AccorInvest a démarré un projet de construction d'un premier hôtel BBCA, l'hôtel Jo&Joe de la Porte de Gentilly, qui devrait être inauguré en 2018. En avril 2017, ce projet a obtenu la labellisation BBCA provisoire, qui sera confirmée en fin d'exécution au regard des performances réelles du bâtiment livré. Au stade de la conception, l'hôtel Jo&Joe de la Porte de Gentilly intègre notamment les bonnes pratiques et objectifs suivants : superstructure en bois lamellé collé, conception totalement modulaire (plateaux et cloisons), faibles émissions carbone.

Préparer la construction de bâtiments neutres en carbone

Pour atteindre cette troisième marche ambitieuse, AccorHotels a identifié trois grands domaines d'investissements : l'innovation dans les technologies énergétiques, l'innovation dans les matériaux de construction, l'innovation pour des bâtiments intelligents.

AccorHotels noue des partenariats avec des acteurs de **l'innovation dans les technologies énergétiques** afin d'accélérer la transition vers les énergies renouvelables. Ces partenariats lui permettent d'accéder aux solutions les plus performantes, de les tester durant un ou deux ans dans ses hôtels pour en valider l'intérêt, puis de les déployer si elles donnent satisfaction. En 2017, dans le cadre du partenariat avec *Energy Observer* (voir page 92), AccorHotels a poursuivi les tests de plusieurs technologies mises en application dans les hôtels. Quelques exemples : le Novotel Cœur d'Orly a été équipé de terminaux hybrides de climatisation, qui combinent une poutre froide et un ventilo-convecteur. De plus, la combinaison d'une pile à combustible avec une éolienne ou des panneaux photovoltaïques est à l'étude avec le CEA (laboratoire partenaire technologique du bateau Energy Observer).

L'innovation dans les matériaux de construction qui doivent être les plus économes possible en carbone lors de leur fabrication et recyclables en fin de vie est également un levier majeur. Le choix d'une superstructure en bois pour l'hôtel Jo&Joe est emblématique de cette démarche.

Enfin, AccorHotels est très actif dans **l'innovation pour des bâtiments intelligents**. AccorInvest, filiale du groupe AccorHotels, met en œuvre des infrastructures digitales convergées en favorisant la fibre optique afin de construire un réseau informatique commun aux différents services tel que l'accès web, le multimédia, la gestion intelligente des bâtiments. Cette nouvelle infrastructure permet de réduire les investissements en augmentant le niveau de service et de pouvoir y ajouter, de manière évolutive, les objets connectés (IOT). Voir aussi le « Carbon action Plan », page 132.

L'INTÉGRATION DES CRITÈRES RSE DANS LES STANDARDS TECHNIQUES

Pour la construction des bâtiments neufs pour les marques du luxe, AccorHotels définit ses Standards Techniques, incluant des spécifications relatives aux exigences du programme *Planet 21 In Action*. En 2017, les Standards Techniques des marques du luxe ont été mis à jour pour viser l'obtention *a minima* du niveau Or de *Planet 21 In Action*, pour chaque construction ou rénovation. Outre les critères liés à *Planet In Action*, les Standards Techniques de AccorHotels intègrent des critères issus des labels en vigueur dans les différentes zones géographiques (BREEAM, LEED, HQE, DGNB, GREENMARK, IGBC, etc.).

Les certifications environnementales

Le Groupe a poursuivi son objectif de soumettre ses constructions et rénovations aux certifications en vigueur (exemples : LEED, BREEAM, HQE, DGNB, GREENMARK, IGBC). À fin 2017, une quarantaine de bâtiments sont certifiés ou en cours de certification, avec par exemple : le Novotel Cœur d'Orly (France) certifié HQE, le Novotel Canary Wharf excellent et l'ibis London Canning Town (Royaume-Uni) certifiés BREEAM ou encore deux hôtels Novotel et un ibis, certifiés DGNB en Autriche.

ACTING HERE Planet 21

Engagement *Planet 21* : - 5 % de consommation d'énergie par chambre et de consommation d'eau par nuitée, d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)

Les bâtiments sont le premier poste de consommation d'énergie et d'émission de gaz à effet de serre du Groupe et contribuent également à sa consommation d'eau. AccorHotels se doit de maîtriser les consommations de l'ensemble de son parc hôtelier.

Avec son premier plan quinquennal (2006-2010) AccorHotels avait diminué de 5,5 % ses consommations d'énergie et de 12 % ses consommations d'eau. Entre 2011 et 2015, les efforts du Groupe ont permis de réduire encore les émissions de gaz à effet de serre et les consommations d'énergie et d'eau, respectivement de 6,2 %, 5,3 % et 8,4 %. L'analyse détaillée des résultats montre que des paliers de performance ont été atteints, en particulier dans les régions les plus avancées sur ces trois domaines, comme l'Europe. Dans ces zones, les mesures d'optimisation existantes avec les équipements en place ont été déployées.

Pour aller plus loin, un changement d'échelle est donc nécessaire. C'est pourquoi, à l'occasion de la mise à jour de sa stratégie 2016-2020, AccorHotels a réaffirmé son engagement de réduction des consommations d'énergie et d'eau et mis en place un plan d'action ambitieux pour atteindre les objectifs fixés.

Le pilotage de la performance eau et énergie

Le pilotage de la performance des hôtels s'appuie sur le suivi mensuel – voire journalier pour certains hôtels – de la consommation d'énergie *via* l'outil Gaïa, une bonne connaissance des hôtels (nombre de chambres, nombre de points de vente restaurants-bars, équipements techniques, etc.) et de leurs consommations (suivies depuis 2005), 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 et des benchmarks par marque, famille d'hôtels et région.

En 2017, comme chaque année, des objectifs d'optimisation des consommations d'eau et d'énergie ont été fixés par les hôtels suite à une proposition des équipes centrales et locales. Grâce à un processus en place depuis 2014, les objectifs ainsi établis tiennent compte du programme stratégique du Groupe et des contraintes techniques et opérationnelles des établissements. Les actions « Mesurer et analyser les consommations d'eau et d'énergie mensuellement », « Agir en cas de dérive » et « Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes » sont obligatoires dans *Planet 21 In Action*.

À partir des données collectées équipement par équipement, un diagnostic des performances de toutes les installations de production et de distribution d'énergie et d'eau des hôtels est établi et une phase de réglage est mise en œuvre afin d'optimiser les installations existantes.

Une dizaine d'actions simples ont été identifiées comme ayant un impact fort sur l'empreinte des bâtiments : l'augmentation de l'isolation thermique sur corps de chauffe, la mise en place de dispositifs pour limiter les consommations d'eau (mousseurs, régulateurs, etc.), la possibilité de régler l'éclairage ou le chauffage, le remplacement des ampoules classiques par des LED, etc. Depuis quelques années, la majorité des hôtels a mis en place les régulateurs de débit et les LED. AccorHotels prévoit de généraliser les 10 actions à tous les hôtels dont il est propriétaire, après avoir testé et validé les équipements les plus efficients. Par ailleurs, la sensibilisation des collaborateurs aux écogestes sera également renforcée.

LE « CARBON ACTION PLAN », UN PLAN D'ACTION CONCRET ET AMBITIEUX POUR LES HÔTELS DÉTENUS PAR ACCORINVEST

Le plan bas carbone rebaptisé CAP (*Carbon Action Plan*) lancé par AccorInvest en 2017 a pour ambition de réduire les consommations d'eau et d'énergie en s'appuyant sur des nouvelles technologies pour collecter de façon automatique les données de consommations des hôtels sur chaque grande zone de l'hôtel (chambres, restaurants, meetings, spa, etc.). Ces données permettront de cibler les économies à réaliser et de mesurer l'efficacité du plan d'action. Les équipes maintenance hôtels et pays assurent le déploiement du CAP avec pour objectif d'avoir équipé tous les hôtels AccorInvest pour 2020.

Une première phase pilote menée en 2015-2016 avait permis de tester puis d'affiner une série d'actions concrètes à mettre en place dans les hôtels pour maîtriser et réduire leur empreinte. Ces actions réparties en trois familles concernent :

- le *retrocommissionning* ou réglage des installations. Le fonctionnement de l'installation est testé et son schéma revu pour optimisation. Si nécessaire, un plan de maintenance est établi, les modifications peu onéreuses à effet immédiat sont réalisées. Tous les réglages optimaux sont consignés pour un suivi facilité ;
- la mise en place de solutions d'économies telles que : éclairage LED, régulateurs de débit sur la plomberie, calorifugeage des objets complexes, le paramétrage très précis des installations permettant de réguler la consommation énergétique au plus juste ou de privilégier les énergies les plus économes en carbone ;
- la mesure précise des consommations d'eau et d'énergie à l'aide d'objets connectés ;
- la mise à disposition d'un tableau de bord en temps réel à tous les acteurs.

Dans une quarantaine d'hôtels (représentant plus de 3 860 chambres et 5 600 objets connectés), ces actions ont été testées et triées sur leur faisabilité, les conditions de leur réussite, leur retour sur investissement. Cette phase de test a permis de tirer des enseignements-clés pour la réussite du plan : impliquer les équipes de l'hôtel, accompagner la pose de certains équipements, réduire le nombre d'intervenants externes, etc.

2017 a marqué le démarrage de la phase de déploiement du « Carbon Action Plan » auprès des 67 hôtels détenus par AccorInvest. Des tutoriels ont été créés, une application mobile et une assistance téléphonique ont été mises à disposition des hôtels. 62 hôtels en France et cinq en Europe sont entrés dans le dispositif en 2017. Un déploiement à grande échelle est prévu sur 2018 et 2019.

Pour les hôtels managés et franchisés, le Groupe s'attachera à développer les offres de services pertinentes et attractives pour embarquer le parc de bâtiments dans son ensemble.

Performance eau, énergie et carbone des hôtels et impacts financiers : résultats 2017

Périmètre de reporting

Dans le but de fournir des données les plus justes et exhaustives possibles, AccorHotels s'applique année après année à présenter les données des consommations d'eau et d'énergie du plus grand nombre d'hôtels possible.

Périmètre de reporting*	2016	2017
Nombre d'hôtels du parc de référence	1 970	2 127
Nombre d'hôtels validés	1 738	1 787
Taux de validation	88 %	84 %
Nombre d'hôtels à périmètre comparable 2016-2017	1 597	1 597

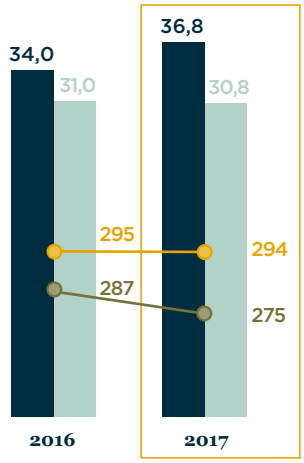
* *Les définitions des périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 146.*

En 2017, le périmètre de reporting est constitué de 2 127 hôtels, en progression par rapport à l'année dernière de 8 %, grâce notamment à l'intégration des hôtels Fairmont, Raffles et Swissôtel (FRS) d'une part, et des hôtels Adagio France d'autre part.

Le nombre d'hôtels validés (données exhaustives et écarts expliqués) est en hausse de 3 % en 2017 notamment du fait de l'intégration des hôtels FRS. Un dispositif a été mis en place pour que ces marques proposent la même qualité de données que le reste du réseau.

Enfin le parc d'hôtels aux données comparables (hôtels présentant deux exercices complets et validés) grandit de 102 hôtels en un an, soit + 8 %, ce qui renforce la représentativité des chiffres proposés.

Suivi des consommations d'eau



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

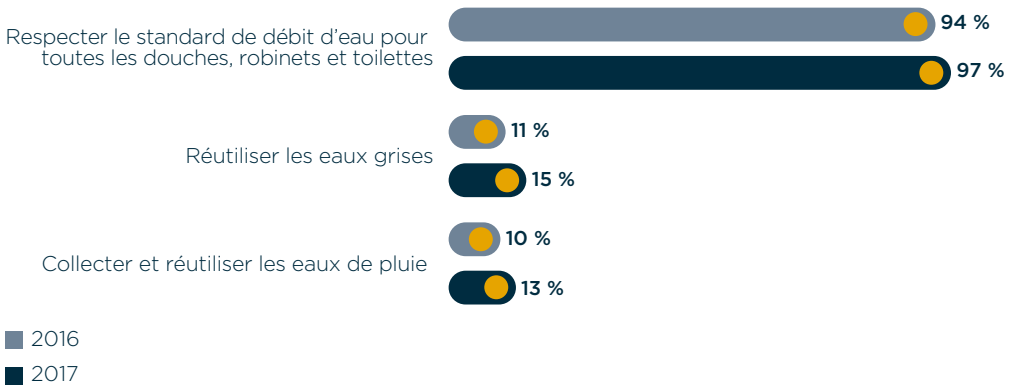
En litres/client
- Ratio d'eau moyen
- Ratio d'eau moyen à périmètre comparable

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, AccorHotels évalue le ratio de consommation par client (litres/nuitée). Avec l'ajout d'hôtels du segment luxe, la consommation globale sur le périmètre de reporting croît cette année pour atteindre 36,8 millions de mètres cubes d'eau.

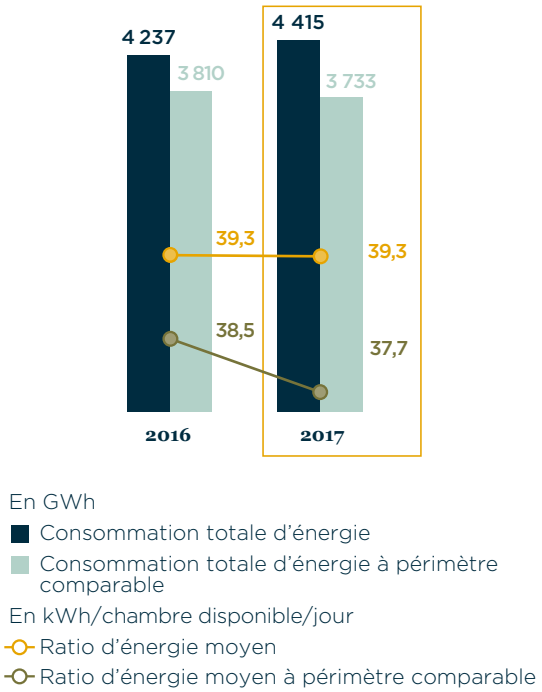
En contrepartie, le Groupe enregistre sur le périmètre comparable une baisse du ratio d'eau de 287 à 275 litres par client soit une baisse de 4,0 %, traduction directe de l'efficacité du suivi et de la mise en place de mesures conservatrices. L'Asie réduit ses ratios de 6,4 % (327 hôtels), emmenés par l'Asie du Sud-Est (- 10 %, 35 hôtels), la Chine et l'Inde (- 9 %, respectivement 70 et 26 hôtels). La Turquie et Moyen-Orient obtiennent également une baisse de 6,8 % et 4,3 % de leurs ratios (16, et 55 hôtels). Dans ces zones aux climats exigeants et où la ressource en eau est limitée, la mise en place des moyens de conservation apporte des résultats significatifs chaque année.

Par ailleurs, la zone Europe déjà équipée des principaux moyens d'économie en eau continue ses efforts de réduction en renforçant encore ses contrôles sur les consommations des hôtels. La France baisse son ratio de près de 3 % (395 hôtels), le Royaume-Uni et le groupe Belgique-Pays-Bas-Luxembourg de 2 % (respectivement 111 et 55 hôtels). Ailleurs, mais avec une maîtrise similaire, les États-Unis diminuent leur ratio de 4,5 % (sept hôtels) alors que la zone Pacifique-Australie-Nouvelle-Zélande réduit les siens de 2 % (141 hôtels).

La mobilisation des hôtels à fin 2017



Suivi des consommations d'énergie



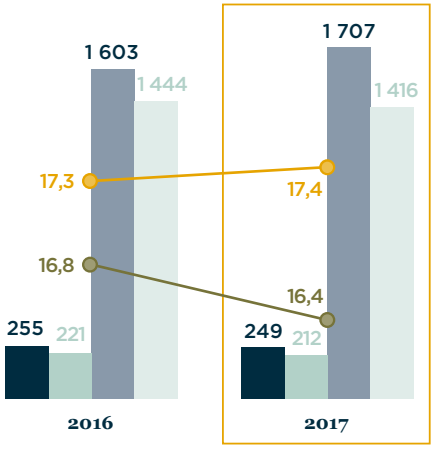
Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, AccorHotels évalue le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible (kWh/chambre disponible/jour). Avec un périmètre qui continue de s'agrandir, la consommation totale du Groupe atteint 4 415 GWh ; en revanche, à périmètre comparable le Groupe enregistre une baisse à 3 734 GWh, soit un repli de 2 %. En 2017, sur le périmètre comparable, le ratio moyen est en baisse de 2 % pour atteindre 37,7 kWh/chambre disponible/jour.

Dans ce domaine également, les baisses les plus importantes sont réalisées par les équipes Chine et Inde où les ratios sont tous deux en recul de 5,4 % (70 et 265 hôtels) dans un contexte météorologique comparable à celui de l'année dernière. Le Moyen-Orient réalise une belle performance en baissant son ratio énergie de 1,4 % alors que la demande en climatisation augmente globalement sur la zone de 3 %. Également, la zone Amérique du Sud baisse son ratio de 2,6 % en profitant de conditions météorologiques clémentes (baisse de la demande de climatisation de 5 % notamment).

En occident, les équipes ont su tirer profit habilement des conditions un peu moins exigeantes de l'hiver. Le Royaume-Uni a baissé son ratio d'énergie de 5,1 % en profitant d'une baisse de 5 % de la demande de chauffage. La Russie réalise une nette baisse de 4 % alors que la demande en chauffage n'est en baisse que 2 %.

En 2017, 541 hôtels du Groupe s'approvisionnent en énergie « verte » (soit 20 % du réseau), et 446 hôtels disposent d'un système de production d'énergie renouvelable.

Suivi des émissions de CO_2



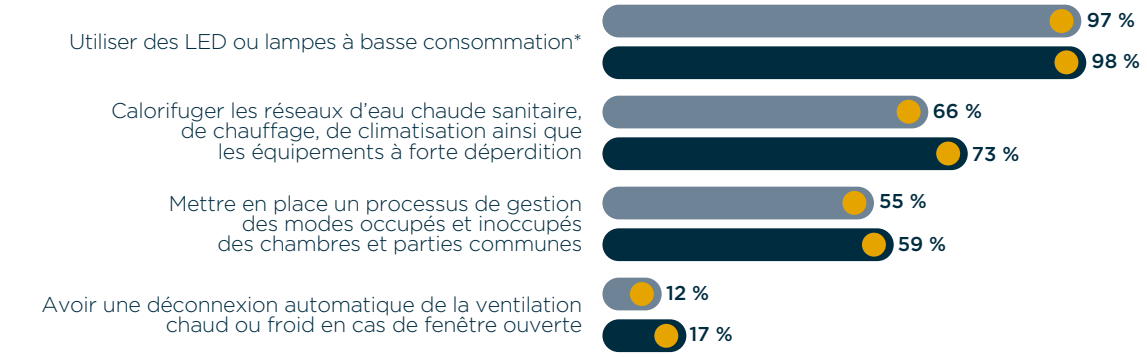
En tonnes de CO_2
- Émissions directes de CO_2
- Émissions directes de CO_2 (à périmètre comparable)
- Émissions indirectes de CO_2
- Émissions indirectes de CO_2 (à périmètre comparable)

En kg/chambre disponible/jour
- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de CO_2 par chambre disponible
- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de CO_2 par chambre disponible (à périmètre comparable)

La performance en matière d'émissions de CO_2 s'apprécie selon le ratio kilogramme de CO_2 par chambre disponible. En 2017, sur le périmètre comparable, le ratio moyen est en régression de 2,0 % pour atteindre 16,4 kg/chambre disponible/jour.

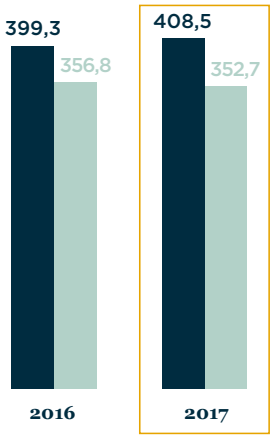
Ce résultat traduit les bonnes performances de certaines zones en matière d'énergie : la Chine, l'Inde, le Royaume-Uni enregistrent d'importantes baisses (respectivement - 5 % pour 70 hôtels, - 5,9 % pour 26 hôtels et - 3,2 % pour 164 hôtels).

La mobilisation des hôtels à fin 2017



** Action obligatoire dans Planet 21 in Action.*

Données financières sur les économies d'eau & d'énergie



En million d'€
- Coût total
- Coût total à périmètre comparable

Pour le périmètre de référence de 1 787 hôtels, le coût lié à l'énergie et à l'eau s'élève à 408,5 millions d'euros. Sur le périmètre comparable, 4 millions d'euros d'économies ont été réalisés soit une baisse de 1,2 %.

La Chine réalise une très bonne performance avec 4 millions d'euros d'économies. En Inde, malgré les excellents résultats en termes de consommations, les coûts ont augmenté de 5 %, rappelant l'importance de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie pour le Groupe. Ainsi en 2017, malgré une bonne maîtrise des consommations des hôtels, les coûts au Mexique (10 hôtels) se sont accrus de 20 % du fait de l'inflation et de l'augmentation des coûts unitaires. À l'opposé, la Turquie réalise 16 % d'économies financières (16 hôtels).

À noter que l'Italie réalise 7 % d'économies (23 hôtels), la France 3 %, la péninsule Ibérique 4 % (63 hôtels). L'Europe centrale et l'Europe de l'Est réalisent également 2 % d'économies chacune.

2.7.2 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets

L'activité du Groupe est à l'origine de plus d'un million de tonnes de déchets par an, dont 70 % [1] sont issus de la construction et de la rénovation des bâtiments.

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

- les déchets d'exploitation des hôtels : emballages, produits consommables tels que les ampoules, produits d'accueil, aliments, etc. (pour lesquels la priorité est de réduire les volumes à la source et de limiter les rebuts lors des opérations effectuées dans les hôtels), et les déchets des clients avec un enjeu d'augmentation de la part des déchets triés et recyclés ;
- les déchets liés à la rénovation et à la construction pour lesquels le Groupe cherche en continu à améliorer le recyclage.

Engagement *Planet 21* : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés

Panorama des déchets chez AccorHotels

Une estimation des flux de déchets d'exploitation sortants (hors rénovation/construction) donne une vision de l'enjeu lié aux déchets pour AccorHotels. Les déchets d'exploitation représentent environ 240 000 tonnes pour environ 4 000 hôtels du Groupe. Soit une moyenne de 60 tonnes de déchets par hôtel reflétant des réalités diverses selon les segments : « Économique et très économique » (38 tonnes/hôtel/an), « milieu de gamme » (78 tonnes/hôtel/an) et « luxe et haut de gamme » (101 tonnes/hôtel/an).

Ce suivi a été réalisé à partir des informations collectées auprès des hôtels ayant enregistré l'ensemble des données nécessaires dans l'outil de pilotage des déchets AccorHotels (213 hôtels dans 27 pays), ainsi que des données provenant de prestataires de gestion des déchets (Suisse, Royaume-Uni et Australie, couvrant 197 hôtels).

(1) Donnée issue de l'empreinte environnementale réalisée en 2011 et non mise à jour dans la seconde édition de l'étude.

L'analyse des données détaillées provenant de l'outil de pilotage des déchets AccorHotels permet d'avoir accès à une répartition des déchets produits par catégories ainsi qu'à un taux de valorisation moyen :

Répartition des 240 000 tonnes de déchets produits par catégorie (en %)

Le premier poste de production des déchets est lié à la restauration : plus de 50 % des déchets sont les déchets alimentaires, les huiles et les graisses alimentaires. Ce résultat s'explique notamment par le fait que, bien qu'une part des hôtels ne possède pas de restaurant, ils servent tout de même un petit-déjeuner, générateur de déchets alimentaires. Le deuxième poste est celui des emballages avec des déchets cartons, papiers et plastiques (plus limité). Il est à noter que les hôtels produisent des quantités faibles de déchets dangereux.

Politique déchets de AccorHotels

Pour atteindre l'objectif de valoriser 65 % des déchets d'ici 2020, AccorHotels a défini en 2016 sa politique sur les déchets, document à destination des hôtels qui rappelle les enjeux et fixe trois priorités :

- Priorité 1 : faire traiter 100 % des déchets dangereux dans des installations agréées.
- Priorité 2 : réduire la quantité et le volume des catégories de déchets les plus importantes : les déchets alimentaires, les déchets d'emballage, les déchets papier.
- Priorité 3 : trier et valoriser les principaux déchets générés par les activités du Groupe : valorisation matière, réemploi, recyclage (exclut l'incinération y compris avec récupération d'énergie).

Actions engagées en 2017 et perspectives

Le Groupe a entrepris plusieurs chantiers en 2017 pour mettre en œuvre la politique déchets :

1. **Mise en place d'un outil de pilotage,** « Waste Management Tool », permettant de suivre de façon très précise les quantités de déchets produites et d'assurer la traçabilité de leur traitement (programme décrit en page 138). Cette action a démarré en 2016, sous la forme d'un pilote dans 21 hôtels en France puis s'est étendue progressivement dès 2017. AccorHotels se dote ainsi d'un outil performant permettant aux hôtels de gérer leurs déchets et progresser dans la valorisation de ceux-ci : cartographie complète des déchets produits au sein de l'hôtel, reconstitution des filières de tri et de valorisation, association avec les prestataires en charge de la collecte et du traitement, suivi des données déchets – ou, en cas de données non disponibles au niveau de l'hôtel, proposition de données par défaut extrapolées de la base de données AccorHotels – restitution dans des tableaux de bord permettant de suivre sa performance environnementale et économique. En 2017, 573 hôtels ont commencé à utiliser cet outil dont 213 ayant renseigné des données détaillées. En 2018, AccorHotels prévoit de déverser dans l'outil de pilotage Gaïa ce module déchet, pour en accroître encore les fonctionnalités et faciliter sa diffusion au plus grand nombre d'hôtels.

UN AUDIT APPROFONDI DES DÉCHETS EN FRANCE

En 2017, AccorInvest a mené un audit approfondi sur la gestion des déchets d'exploitation sur l'ensemble des hôtels en France (hors Formule1 et Adagio), soit 235 hôtels. 21 hôtels ont fait l'objet d'un audit sur site, et l'ensemble a participé à un sondage qui a permis de dresser un portrait plus précis de la gestion actuelle des déchets et des locaux de déchets des hôtels.

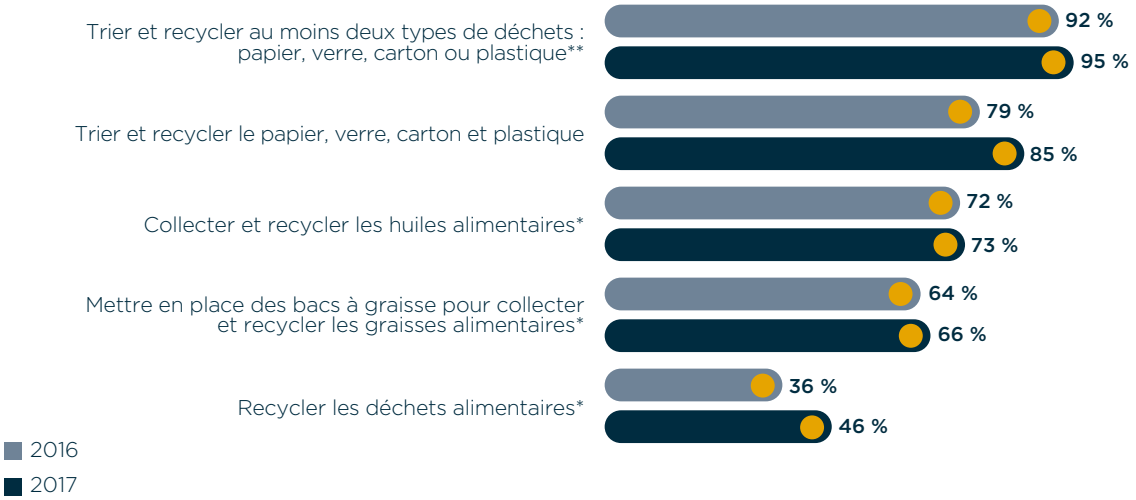
Cet audit visait à une amélioration de la conformité réglementaire, à une meilleure valorisation des matières, à une meilleure maîtrise des coûts, et à l'amélioration des conditions de travail pour les collaborateurs sur site.

En parallèle, AccorHotels a également mené un état des lieux approfondi sur 21 hôtels de la région lyonnaise, en collaboration avec Suez, qui visait à approfondir la connaissance des déchets par les hôtels, à identifier les problématiques et envisager une offre de service de gestion des déchets optimale pour les hôtels.

Les résultats de ces diagnostics ont alimenté une réflexion visant à revoir l'organisation, les modalités de gestion des déchets, la nature des services demandés aux prestataires impliqués sur ces thématiques. Suite à ces travaux, des opérations pilotes ont été lancées pour réduire le gaspillage alimentaire, première source de production de déchets dans les hôtels (voir page 138).

Déploiement progressif de programmes en économie circulaire. AccorHotels multiplie les initiatives faisant appel à l'économie circulaire dans la construction de ses hôtels et la conception de ses chambres, avec notamment le projet de nouvelle chambre ibis (voir page 115). Le Groupe cherche aussi à intégrer l'économie circulaire dans la fin de vie des équipements de ses hôtels. Ainsi, les équipes du Pullman Paris Montparnasse, qui a fermé ses portes le 1er septembre 2017 pour entamer plusieurs années de travaux de rénovation, ont piloté avec les équipes de déménagement une opération de recyclage afin d'offrir une seconde vie aux mobiliers de l'hôtel. Une partie a été revendue à d'autres hôtels du Groupe, une partie a été proposée à la vente aux collaborateurs de l'hôtel et une partie a été donnée à des associations (l'écoorganisme Valdelia a notamment travaillé avec le Pullman pour redistribuer des produits aux associations de son réseau). Solidarity AccorHotels a été sollicité sur la partie du don aux associations et a identifié trois associations partenaires ayant des besoins en ameublement, vaisselles, matériel de cuisine : Apprentis d'Auteuil, Baluchon - À Table citoyen et Wake up Café. Au total, plus de 4 500 produits ont été donnés à ces trois associations (principalement : mobilier et linge de lit, mobilier de cuisine, outils et petites vaisselles, etc.). AccorHotels soutient également différents programmes de collecte de savons usagés dans les hôtels au profit des plus démunis. À fin 2017, 241 hôtels (contre 177 en 2016) envoient leurs savons à des associations partenaires qui les reconditionnent avec la contribution de personnes en insertion ou en situation de handicap. Les savons reconditionnés sont ensuite distribués aux plus démunis pour qui l'accès à l'hygiène est un levier majeur d'amélioration de la santé. En 2018, le Groupe prolongera ces initiatives autour de l'économie circulaire, avec notamment sa participation à un groupe de travail initié par Circul'R visant à mettre en place des solutions pratiques en lien avec l'économie circulaire.

Mobilisation des hôtels en 2017



* *Hôtels avec restaurant.*
** *Action obligatoire dans Planet 21 in Action*

La gestion des déchets de rénovation et de construction

Sont inclus dans cette catégorie les déchets liés à la construction ou à la rénovation des hôtels (équipements obsolètes, mobiliers remplacés, uniformes et serviettes usagées, etc.). La politique de gestion de ces déchets par AccorHotels est la suivante :

- le respect des obligations réglementaires (concernant les déchets de chantiers ou la responsabilité élargie du producteur, par exemple) et l'application des objectifs concernant les déchets dans les standards de certifications (HQE, etc.) ;
- des opérations pilotes permettent de tester certaines solutions (dons de mobilier, etc.) ;
- le recours à l'économie circulaire en amont (choix de produits fabriqués à partir de matière recyclée) et en aval (comme le recyclage des uniformes, par exemple) ;
- les actions ou innovations favorables à l'économie circulaire dès la conception des produits, notamment par l'équipe Design et la Direction technique.

2.8 BANNIR LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE ET FAVORISER UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE

Proposer à ses clients une alimentation saine et durable, qui bannit le gaspillage alimentaire. Le credo de AccorHotels est simple : « Nourrir nos clients de façon responsable, comme nous nourrissons nos propres enfants ». Le Groupe souhaite donc proposer des aliments sains pour lutter contre les problèmes de santé publique provoqués par une alimentation de mauvaise qualité ; accompagner la mutation du modèle agricole, pour une production alimentaire plus qualitative, plus proche des lieux de consommation, moins impactante pour l'environnement et plus responsable ; et réduire drastiquement le gaspillage alimentaire.

2.8.1 Réduire le gaspillage alimentaire

Pour AccorHotels, l'enjeu est éthique, écologique et économique.

Éthique : chaque année, plus de 30 % de la production alimentaire mondiale sont perdus. Moins d'un quart de cette nourriture gaspillée suffirait à vaincre le fléau de la faim, qui touche 795 millions d'êtres humains [1].

Écologique : consommation d'eau, utilisation d'engrais et pesticides chimiques, etc. La production agricole pèse fortement sur l'environnement et dans l'empreinte environnementale du Groupe, ce qui renforce l'importance d'éviter au maximum les gaspillages.

Économique : dans l'hôtellerie et la restauration, il est estimé que 25 % des achats de nourriture finissent à la poubelle. En diminuant ces pertes, les hôtels diminuent aussi leurs coûts.

Engagement *Planet 21* : - 30 % de gaspillage alimentaire

Pour être en mesure de suivre l'atteinte de cet engagement, le groupe AccorHotels a défini un indicateur applicable et comparable dans tous les hôtels : le coût du gaspillage alimentaire rapporté à l'activité du restaurant. Plus précisément, pendant des campagnes de pesées de 15 jours minimum, chaque produit alimentaire jeté est pesé et valorisé (selon le coût d'achat). La somme des déchets valorisés financièrement est rapportée au chiffre d'affaires du restaurant, pour tenir compte de la variation d'activité. La réduction de 30 % de gaspillage alimentaire d'ici 2020 porte sur ce ratio.

AccorHotels a défini une stratégie simple en quatre étapes pour atteindre son objectif :

- mesurer le gaspillage alimentaire ;
- réduire le gaspillage alimentaire en cuisine ;
- revendre à petits prix les denrées alimentaires non consommées ;
- donner les denrées alimentaires non consommées et non vendues.

Le détail des actions mises en œuvre et outils déployés dans le cadre de cette stratégie est décrit ci-dessous.

Pour mesurer leur gaspillage alimentaire les hôtels disposent de plusieurs outils :

- Un **module de réduction du gaspillage alimentaire** « Food Waste management » intégré dans l'outil « Waste management tool » développé en interne par AccorHotels. Cet outil se veut très simple pour effectuer des pesées sans catégoriser précisément les produits jetés. Il permet de mesurer le coût que cela représente.
- Des **solutions externes de réduction du gaspillage** telles que celles proposées par Winnow et Leanpath, avec des tablettes en cuisine. Ces tablettes sont connectées à une balance sur lesquelles sont pesés tous les déchets par catégorie, avec des précisions sur la cause (stocks périmés, restes d'un buffet, erreur de cuisson, etc.). Ces solutions permettent aux hôtels de mesurer précisément le gaspillage alimentaire par produits, d'en estimer l'économie financière et l'impact sur la maîtrise du chiffre d'affaires, et de mener un plan d'action précis sur les denrées les plus jetées. De plus, AccorInvest mène dans les cuisines de quatre hôtels une expérimentation avancée. Une balance connectée saisit de façon automatique les poids des produits jetés, mis par la suite en corrélation avec l'activité de l'hôtel (nombre de couverts, chiffre d'affaires, etc.), et permet de dégager les tendances sur la nature des pertes alimentaires. Les enseignements tirés de ce pilote mené par AccorInvest, combinés aux conclusions des travaux menés par ailleurs avec AccorHotels et les hôtels managés et franchisés, permettront de choisir ou développer l'outil le plus adéquat pour les cuisines.

À fin 2017, 190 hôtels de tous les segments dans 29 pays ont effectué une première pesée des produits alimentaires jetés. 96 hôtels ont réalisé une deuxième campagne de pesée permettant de suivre l'évolution du gaspillage alimentaire. Ils ont obtenu une réduction du gaspillage alimentaire en moyenne de 52 %, soit un total de 5 368 319 euros d'économies estimées pour le Groupe. Sur ces 96 hôtels, 40 % utilisent une solution externe proposée par Winnow.

Pour réduire leur gaspillage alimentaire en cuisine, les hôtels disposent d'un guide recensant les bonnes pratiques mises en place par les chefs en interne. Des initiatives menées régionalement aident également les hôtels à réduire leur gaspillage. Ainsi un guide de recettes « anti-gaspi » a été réalisé par des chefs du Groupe en Amérique du Sud (consultable avec le lien suivant : http://cookloversleclub.com.br/receitas-incriveis-sem-desperdicio/). Les 80 recettes compilées ont été proposées par les collaborateurs des hôtels et du siège et mettent l'accent sur l'utilisation intégrale des aliments pour éviter le gaspillage. Un hôtel Fairmont a, quant à lui, participé à l'un des 10 pilotes engagés pour l'élaboration d'un guide *Hotel kitchen* aux États-Unis, piloté par le World Wildlife Fund (WWF) et The American Hotel and Lodging Association (AHLA).

Ci-dessous des exemples de bonnes pratiques permettant de réduire le gaspillage alimentaire :

- prévoir des cartes limitées en écartant les menus les moins « populaires » ;
- mieux respecter les températures de stockage des aliments ;
- contrôler régulièrement les dates de péremption ;
- fiabiliser l'estimation des quantités de nourriture commandées, notamment pour les séminaires ;
- limiter le nombre de produits proposés dans les buffets ;
- ne pas préparer les plats trop en amont ;
- mieux doser les portions servies aux hôtes ;
- créer des recettes inventives pour mieux réutiliser les « restes » ;
- sensibiliser les collaborateurs et les clients à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

(1) Source : FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture).

Revendre ou donner des denrées non utilisées. Les initiatives se multiplient pour que les denrées non utilisées puissent être données à des banques alimentaires ou à des associations, ou encore vendues à des prix abordables à des populations locales. Ainsi, l'application de la start-up TooGoodToGo, qui met en relation des consommateurs locaux avec des restaurants ou commerçants qui proposent leurs portions non consommées à petit prix, a été déployée en France et est testée au Royaume-Uni ou en Allemagne. À fin 2017, 88 hôtels avaient l'usage de cette application ainsi que 7 530 utilisateurs et le nombre de repas non gaspillés dans des restaurants AccorHotels était de 10 140. D'autre part, à fin 2017, 797 hôtels du Groupe font don de leurs produits alimentaires non consommés à des organismes caritatifs.

Des **initiatives pour sensibiliser et impliquer les clients** sont également mises en œuvre. Ainsi, à l'occasion de la Journée mondiale de l'alimentation (16 octobre), le Groupe a animé une vaste campagne de mobilisation des hôtels autour de l'alimentation et du gaspillage alimentaire. À l'instar de la campagne « *Clear Your Plate* » initialement lancée par la Chine et qui a trouvé écho dans de nombreux pays asiatiques, la mobilisation des hôtels a été importante partout dans le Groupe.

Perspectives

En 2018, le plan d'action sera encore renforcé pour accélérer la réduction du gaspillage alimentaire avec une mobilisation à tous les niveaux du Groupe, en particulier auprès des équipes de restauration.

2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète

Son métier de restaurateur confère au Groupe des responsabilités dont il a fait son ambition : évoluer d'une production intensive, fortement consommatrice de produits chimiques nocifs pour l'environnement et parfois pour les agriculteurs, vers une production plus qualitative, plus respectueuse des hommes et de la planète ; tout en répondant aux attentes de consommateurs en quête d'authenticité, de produits de meilleure qualité, plus sains, plus frais, issus de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie, accessibles en circuits courts, etc.

Engagement *Planet 21* : 100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable

Avec sa Charte de l'Alimentation saine et durable, publiée en 2016, AccorHotels pose l'ambition du Groupe et ses engagements autour de trois axes : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la protection de la santé de ses clients, les approvisionnements en produits durables.

Cette Charte a été conçue dans un esprit collaboratif, en associant différentes équipes du Groupe, et en intégrant une revue critique en cours du projet par un cabinet expert. La Charte évoluera régulièrement pour tenir compte des engagements du Groupe et des attentes de parties prenantes.

Elle est consultable sur lien : http://www.accorhotels.group/fr-fr/commitment/planet-21/food.

Cette Charte forme un cadre pour les restaurants. Elle comprend 10 engagements communs à tous les hôtels du Groupe et 10 engagements locaux sélectionnés au niveau des pays parmi une liste de 18 engagements. La sélection a été réalisée en fonction des particularités locales : modèle agricole, régulations locales, attentes des parties prenantes, etc. Lors d'acquisitions au sein du Groupe, les nouveaux hôtels seront progressivement intégrés dans la démarche et suivront dans la mesure du possible les objectifs fixés dans leur pays. Dans certains cas, les filières d'approvisionnement ne sont pas en place dans un pays. AccorHotels peut alors participer à la construction des filières avec d'autres acteurs (voir l'exemple des approvisionnements en œufs, ci-dessous).

Afin d'accompagner la mise en œuvre de la Charte par les hôtels, un support particulier a été réalisé dans certains pays en 2017 : intervention auprès des référents F&B aux Pays-Bas, temps dédié à la Charte lors d'un séminaire F&B au Brésil par exemple. En France, des échanges réguliers ont permis de travailler en commun avec des fournisseurs grossistes afin de les amener à aligner leurs produits aux engagements de AccorHotels.

Le pilotage de la mise en œuvre de la Charte est réalisé grâce à l'outil de reporting Gaïa. Chaque hôtel renseigne pour chaque engagement de la Charte s'il a mis en place l'engagement ou non. L'objectif est exigeant : un hôtel est considéré comme respectant la Charte de l'Alimentation saine et durable lorsqu'il satisfait les 20 engagements (c'est-à-dire les 10 engagements obligatoires et les 10 engagements locaux choisis au niveau pays).

Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

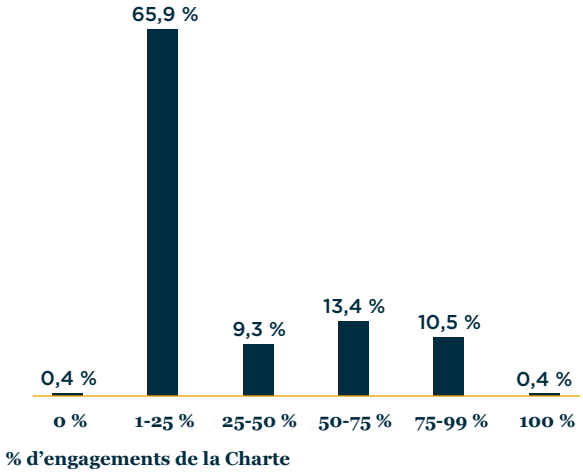
La mobilisation des hôtels en 2017

Le tableau ci-dessous présente les résultats des 28 engagements de la Charte de l'Alimentation saine et durable. Il présente les informations des hôtels ayant renseigné leurs données et ayant accès au suivi des actions de la Charte (ceci exclut notamment les hôtels en Allemagne et FRS, qui n'utilisent pas encore Gaïa).

	Nombre d'hôtels applicables	% d'hôtels ayant mis en place l'action
Engagements communs au Groupe	**2 892**	
Réduire le gaspillage alimentaire de 30 %, à l'aide de pesée, analyse et suivi		**6 %**
Proposer des produits de qualité au bon prix, quel que soit le niveau de gamme du restaurant		**26 %**
Proposer des plats végétariens		**77 %**
Proposer des œufs (en coquille et en format liquide) issus de poules élevées en plein air		**18 %**
Privilégier les produits non industriels, ne contenant pas ou peu d'additifs alimentaires chimiques		**20 %**
Favoriser les fruits et légumes de saison		**30 %**
Pour les deux fruits les plus vendus, préférer des fruits issus de l'agriculture biologique		**12 %**
Proposer des produits issus de l'agriculture biologique		**62 %**
Proposer du thé ou du café produits de manière responsable au petit-déjeuner, avec une certification externe		**23 %**
Bannir des menus six espèces de poissons sauvages en voie de disparition		**99 %**
Engagements locaux		
Selon la zone géographique, bannir dans les menus les espèces de poissons sauvages menacées	2 890	**28 %**
Donner les produits non vendus, dans le respect des réglementations locales et règles sanitaires	1 879	**28 %**
Éviter les portions individuelles pour les confitures et autres produits du petit-déjeuner	2 528	**26 %**
Supprimer les dosettes de café	2 215	**20 %**
Privilégier les grands formats de bouteilles d'eau et supprimer ceux de moins de 50 cl	2 840	**23 %**
Proposer à chaque repas une option conçue pour satisfaire les besoins nutritionnels de chacun	2 041	**27 %**
Proposer des plats sans gluten à tous les repas	1 748	**28 %**
Proposer des pièces de viande qui ne contiennent pas d'hormones	1 550	**20 %**
Proposer du lait qui provient de vaches élevées sans hormone de croissance	2 489	**16 %**
Éliminer l'huile de palme dans au moins trois produits clés	2 366	**20 %**
Lorsque l'huile de palme est indispensable dans la recette, privilégier les produits à base d'huile de palme durable	2 349	**20 %**
Ne pas utiliser d'huile de palme en cuisine	1 748	**31 %**
Privilégier le pain, les viennoiseries et les pâtisseries ne contenant pas de sirop de glucose-fructose, ou le moins possible	1 351	**27 %**
Ne pas proposer de produits et ingrédients issus de producteurs localisés à des milliers de kilomètres	2 510	**58 %**
Développer et soutenir l'approvisionnement en circuits courts	2 380	**25 %**
Proposer au moins un ingrédient provenant d'une ferme « *Plant For the Planet* »	739	**15 %**
Disposer d'un menu comprenant un poisson provenant de pêche durable ou d'aquaculture durable	1 450	**24 %**

Avancement du déploiement de la Charte de l'Alimentation saine et durable

(% d'hôtels ayant atteint les engagements)



Au total, 0,4 % d'hôtels ont atteint l'ensemble des engagements, mais la tendance est bonne avec 24,4 % des hôtels ayant atteint au moins 50 % des engagements à fin 2017.

IDENTIFIER DES FILIÈRES RESPONSABLES POUR LES ŒUFS ISSUS DE POULES ÉLEVÉES EN PLEIN AIR

AccorHotels a pour objectif d'ici 2020 d'acheter pour ses points de restauration des œufs (en coquille et ovoproduits) issus de poules élevées en plein air, dans les pays où des filières existent, et issus de poules non élevées en cage dans les autres pays d'ici 2025. Pour cela, AccorHotels a noué en 2016 un partenariat avec l'association Humane Society International (HSI), une organisation mondiale de protection des animaux qui l'accompagne dans l'identification et le développement de filières de production d'œufs hors cage, notamment dans les régions où ces filières sont limitées ou difficiles à identifier. Pour cela des échanges sont animés entre les équipes HSI et les équipes AccorHotels en Asie et en Amérique latine dans l'objectif d'identifier les fournisseurs, de leur faire connaître la volonté du Groupe d'améliorer ses approvisionnements et participer ainsi à la création de filières. En France, en Australie et en Pologne les hôtels du Groupe s'approvisionnaient déjà en partie en œufs de poules élevées en plein air ou sans cage avant l'engagement du Groupe.

À fin 2017, 18 % des hôtels s'approvisionnent en œufs pondus par des poules élevées en plein air.

2.8.3 Développer l'agriculture urbaine

Le développement de l'agriculture urbaine et périurbaine pourrait apporter une réponse à l'urbanisation croissante et au fossé qui se creuse entre les zones agricoles rurales, productrices de denrées alimentaires et les villes, aujourd'hui simples consommatrices. Ces dernières années ont vu émerger partout des solutions pour rapprocher ces deux mondes : potagers urbains, fermes périurbaines pédagogiques, circuits courts, vente directe, etc.

Présent dans plus de 1 700 villes, AccorHotels veut jouer un rôle de pionnier et accompagner cette transition à son échelle.

Engagement *Planet 21* : 1 000 potagers urbains dans nos hôtels

Ces potagers doivent satisfaire certains critères, notamment une surface minimale de culture, la production de végétaux destinés à la consommation alimentaire, un entretien régulier, des pratiques de culture écologiques, etc. Chaque potager est adapté au contexte de l'hôtel et à ses contraintes d'espace : les hôtels disposant d'un jardin peuvent développer des potagers en pleine terre, les autres aménagent des potagers sur les toits ou terrasses, en cultivant les végétaux dans de la terre ou en testant des solutions innovantes (voir encadré). Les légumes, fruits, herbes aromatiques et fleurs comestibles qu'ils produisent peuvent être mis à la carte des restaurants, utilisés dans les cocktails, dans les huiles aromatiques et infusions des spas ou offerts.

En novembre 2016, un site Intranet créé avec une start-up experte, Topager, a été mis à la disposition des hôtels pour les aider dans la création d'un potager. Grâce à ce site, les hôteliers peuvent créer leur projet de potager en quelques clics selon différents critères, tels que le climat, l'espace disponible (jardin, balcon, toiture, façade, etc.), l'usage souhaité des produits (utilisation au bar, en cuisine, partage avec les clients, etc.). En fonction de ces critères, le site identifie les différentes variétés de plantes adaptées au projet de l'hôtel et lui fournit de nombreux conseils et techniques pour lancer son potager, lui-même ou à l'aide d'un prestataire spécialisé. Depuis son lancement, l'outil enregistre près de 2 800 utilisateurs et plus de 49 000 pages vues en interne.

Tous les projets de construction ou de rénovation de AccorInvest incluent désormais une réflexion systématique sur la pertinence et les modalités d'intégrer un potager à l'étape de la conception. L'objectif n'est pas de viser l'autosuffisance d'un hôtel, mais bien d'engager ses équipes dans une réflexion plus globale sur ses approvisionnements. L'hôtel est amené à se tourner vers son écosystème économique de proximité, à rechercher les producteurs locaux, bio, de produits du terroir, etc.

DES POTAGERS PORTEURS DE SENS

La ré-introduction de l'agriculture urbaine est un véritable enjeu de société et AccorInvest souhaite y participer activement, à son échelle, en réalisant des projets sur les toits, les terrasses ou dans les jardins de ses hôtels. Ainsi, au cours de l'année 2017, une vingtaine de projets de potagers a été réalisée dans les hôtels AccorInvest. L'objectif est de déployer cette action plus largement sur l'ensemble du parc et de l'inclure dans toutes les nouvelles constructions ou projets de rénovation.

Cette action permet de sensibiliser les collaborateurs et les clients sur le sujet et d'inscrire les hôtels dans une démarche plus globale : trier et valoriser les déchets verts et déchets alimentaires, en composter une partie sur les sites, s'approvisionner en circuits courts (une partie des produits servis dans les restaurants et/ou bars proviennent des potagers), participer au développement de la biodiversité en ville, et faire parfois des potagers des lieux d'échanges privilégiés pour les collaborateurs, les clients et les riverains.

Les réalisations varient selon les hôtels (de 30 m² à 400 m²) en fonction des contraintes techniques et des objectifs, avec des solutions déployées plus ou moins innovantes. Les équipes de AccorInvest ont par exemple travaillé avec une start-up pour l'installation d'une ferme urbaine en aéroponie au sein du Mercure Boulogne, permettant une production variée et suffisamment importante pour alimenter le restaurant de l'hôtel en fraises, tomates, aubergines, salades et plantes aromatiques sur toute la saison de production (mai à octobre).

Au Novotel Suites de Rueil-Malmaison, un potager a été planté dans des bacs cimentés à l'entrée de l'hôtel (environ 30 m²). Une animation a été mise en place par l'équipe de l'hôtel avec l'école primaire située juste en face, permettant aux jeunes citadins, à travers cet atelier pédagogique, de se familiariser avec les différentes plantes, de les reconnaître et d'en prendre soin.

À travers ces expérimentations, AccorInvest identifie les start-up compétentes, les technologies et les plantes adaptées à chaque bâtiment qui lui permettent de faire grandir des fruits et des légumes en ville, d'apprendre à construire l'économie circulaire entre les déchets des restaurants et les potagers et de faire émerger des filières locales qui prendront le relais sur l'agriculture urbaine.

La mobilisation des hôtels en 2017

L'année 2018 a montré une forte accélération du déploiement des potagers, avec 782 potagers, soit 30 %* des hôtels équipés.

Une enquête interne réalisée auprès des hôtels ayant mis en place un potager révèle que les raisons principales les ayant incités à mettre en place un potager sont : de contribuer au développement durable dans le cadre du programme *Planet 21 – Acting Here*, de renforcer l'engagement des employés, et de disposer de produits alimentaires frais et de qualité pour le restaurant. Parmi les hôtels répondants, 34 % des potagers se situent dans les jardins des hôtels, 15 % en terrasse et 10 % en toiture. Plus de 50 % de ces potagers sont accessibles aux clients et les interactions autour du potager sont considérées comme un atout important pour les hôtels. 10 % des hôtels répondants impliquent les communautés locales autour de leur potager : écoles, voisinage, collecte du compost, formations, etc., et 54 % des répondants souhaiteraient augmenter la surface de leur potager dans l'avenir.

ACCORHOTELS ET LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ

Le Groupe est fortement mobilisé en faveur de la préservation de la biodiversité en tant qu'atout de nombreux territoires pour leur attractivité touristique.

Le Groupe a noué un partenariat avec la CDC Biodiversité autour du concours « Arbres d'Avenir », un dispositif de *crowdfunding* aidant des agriculteurs à basculer dans un modèle de production agroforestier. Ce partenariat a donné lieu à la création du Prix Nature 2050 (voir page 128).

L'engagement de AccorHotels se concrétise dans plusieurs programmes concrets.

Au niveau des hôtels (qui contribuent pour environ 10 % à l'empreinte du Groupe sur la biodiversité) :

- le développement de l'agriculture urbaine, qui est un des engagements de *Planet 21 – Acting Here* à travers les potagers ;
- la gestion raisonnée des jardins avec l'action « Utiliser des produits écologiques d'entretien des jardins ou bannir les traitements chimiques » dans laquelle 36 % des hôtels se sont engagés à fin 2016 ;
- la maîtrise des rejets est un levier de réduction de l'impact du Groupe sur la biodiversité, elle fait partie des 16 actions obligatoires de *Planet In Action*.

Dans l'amont agricole (qui contribue pour environ 90 % à l'empreinte du Groupe sur la biodiversité) :

- l'engagement de favoriser une alimentation saine et responsable dans ses restaurants (voir page 139), qui se traduit par exemple par un recours accru aux produits issus de l'agriculture biologique ou encore par l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction ;
- le programme *Plant for the Planet* (voir page 127) qui se prolonge avec les actions en faveur de l'*insetting* (page 127) ;
- l'engagement de privilégier les produits écoresponsables comme des produits utilisant du bois certifié (voir page 114).

* *Périmètre : Hôtels utilisant l'outil Gaïa et ayant réalisé leur reporting.*

2.9 MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE

2.9.1 Indices et référentiels RSE

AccorHotels est présent dans différents indices reconnus au niveau mondial :

- Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120 ;
- FTSE4Good ;
- Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe ;
- Standard Ethics French Index ;
- MSCI ACWI ESG Leaders Index et MSCI ACWI SRI Index ;
- STOXX : EURO STOXX & STOXX 600 Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Global Reported Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Europe Sustainability, STOXX Europe & STOXX Global Climate Impact Ex Global Compact, STOXX Global 1800 Low Carbon, STOXX Global Reported Low Carbon, STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Governance Leaders, STOXX Global ESG Impact, STOXX Global ESG Leaders, STOXX Global ESG Social Leaders.

AccorHotels est également noté par des organismes extra-financiers :

- notation CDP Carbon : A-. AccorHotels participe depuis 2006 au CDP Carbon. 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 ;
- notation Oekom : « Prime » ;
- notation Ecovadis : niveau « avancé » ;
- notation Sustainalytics : « Overall ESG Score : 78, Leader performance » (niveau le plus élevé).

De plus, AccorHotels a reçu le « Silver Class Sustainability Award 2017 » basé sur son score au « RobecoSAM's Annual Corporate Sustainability Assessment (CSA) ».

2.9.2 Prix et reconnaissances

Le Groupe a par ailleurs reçu, en 2017, différents prix internationaux.

Sur la zone Asie-Pacifique, AccorHotels a remporté le prix « HR Excellence Awards 2017 » pour son programme en matière de diversité intergénérationnelle.

L'hôtel Fairmont Château Lake Louise a reçu un *Emerald Award* lors de la 26e cérémonie annuelle des *Emerald Awards* dans la catégorie des grandes entreprises, reconnaissant ainsi son programme complet de développement durable et notamment les initiatives suivantes : un vaste programme de recyclage, un programme de consommation responsable de papier, un approvisionnement à 50 % en électricité d'origine renouvelable.

Plusieurs hôtels du Groupe ont été récompensés par les *Dubaï Sustainable Development Awards* :

- le prix « Conservation Champions » pour AccorHotels Middle East ;
- le prix « Best Green 3 Stars Hôtel » pour l'hôtel Suite Novotel Mall of Emirates ;
- le prix « CSR Champion » pour l'hôtel Adagio Al Barsha ;
- le prix « Best Retrofit & Best Green Procurement Policy » pour le Fairmont The Palm ;
- le prix « Best Green 5 Star Hôtel » pour le Sofitel The Palm.

2.9.3 Application du principe « appliquer ou expliquer »

Maîtrise des impacts environnementaux locaux

Outre l'enjeu du changement climatique, la plupart des impacts environnementaux auxquels AccorHotels fait face sont des enjeux locaux : consommations et rejets d'eau, rareté de l'eau, impacts sur la biodiversité, production de déchets. Le Groupe est conscient de cet aspect local de ses enjeux et s'est donc organisé pour y répondre localement, en mobilisant ses hôtels, ses collaborateurs, en concevant des hôtels plus respectueux de l'environnement, etc. Toutes les thématiques environnementales traitées précédemment dans le présent document font état de cette démarche et de sa dimension locale.

Utilisation des sols

La grande majorité (83 %) des hôtels AccorHotels est située en zone urbaine et périurbaine où des services de traitement sont disponibles, en particulier sur l'eau et les déchets.

Lors de constructions ou de rénovations dans des sites naturels sensibles, AccorHotels fait réaliser des études environnementales détaillées pour anticiper et minimiser les impacts de ses établissements sur l'environnement. Une étude d'implantation et d'intégration dans l'environnement avant la construction, incluant une analyse de pollution du terrain réalisée par un bureau d'études qualifié, est spécifiée dans les standards techniques de AccorHotels et requise pour les constructions AccorInvest.

Nuisances pour le voisinage

Les guides pour la construction et la rénovation des hôtels précisent que les hôtels sont conçus de manière à minimiser la gêne occasionnée aux propriétés voisines en termes de nuisances sonores et climatiques. Ainsi, les effets de la construction sur l'éclairage naturel et les vents pour les bâtiments voisins doivent être étudiés par des experts. Les locaux techniques et les grilles d'entrée et d'extraction d'air notamment, doivent être conçus et situés de manière à limiter les nuisances (bruits, odeurs, aspect visuel), et les zones potentiellement bruyantes (bars, parkings) dotées d'enceintes ou de clôtures adéquates.

2.9.4 Précisions méthodologiques

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par AccorHotels en matière de Responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Ce processus s'appuie sur un protocole de reporting détaillant de manière exhaustive les responsabilités, les définitions utilisées pour le Groupe, et les méthodes de calcul des indicateurs.

AccorHotels distingue quatre catégories d'indicateurs :

- les indicateurs sociaux ;
- les indicateurs de *Planet 21 In Action*, 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 sociétaux complémentaires ainsi que ceux liés aux Achats durables.

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

Ressources humaines

Un reporting quantitatif est réalisé au niveau du Groupe deux fois par an. Le reporting annuel est la base des publications.

Un reporting qualitatif est réalisé une fois par an sur un état de fin de période.

Reporting quantitatif

Périmètre et fréquence du reporting

Le reporting social du Groupe inclut :

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

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2017 ;
- les collaborateurs des hôtels filiales et managés ayant ouvert après le 30 novembre 2017 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dans lesquelles AccorHotels détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérances-mandat).

En 2017, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs d'un hôtel en Allemagne, en Égypte et en Suisse, de deux hôtels en Iran, de 20 hôtels au Brésil et de 57 hôtels en France.

Certains hôtels sont gérés en multipropriété (notamment en Australie et Nouvelle-Zélande). Les effectifs de ces hôtels sont reportés uniquement sur un des deux hôtels et donc sur une marque uniquement.

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, et a été 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 de reporting Talent & Culture »**. Ce document s'applique à tous les acteurs du reporting, du siège AccorHotels à l'hôtel. Il détaille 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 Talent & Culture en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting.

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 salariés en situation de handicap ne sont comptabilisés que s'ils détiennent une reconnaissance de travailleur handicapé dans le pays où ils exercent. Par conséquent, AccorHotels considère que cet indicateur peut sous-estimer le nombre de travailleurs en situation de handicap dans le Groupe.

Pour estimer les **effectifs franchisés,** la moyenne des effectifs réels par chambre dans les hôtels filiales et managés est associée au nombre de chambres des hôtels franchisés. Ces effectifs sont rapprochés 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.

La distinction des **effectifs par statuts** est précisée telle que suit :

- Un collaborateur avec le statut **non-encadrant** suit des procédures et des objectifs fixés. Il ne travaille pas en étroite collaboration avec le directeur de site et n'est pas responsable de processus hiérarchiques ou financiers.
- Un collaborateur avec le statut **encadrant intermédiaire** a une forte autonomie dans la prise et décision et doit réunir au moins deux des responsabilités suivantes : responsabilité hiérarchique (responsable de l'évaluation, du recrutement, la rémunération d'un ou plusieurs collaborateurs) ; liée à la fonction (autonomie et niveau de responsabilité) ou financière (budget, coûts, résultats).
- Un collaborateur avec le statut **directeur** est le Directeur d'hôtel ou dans le cas des sièges, est caractérisé par une forte autonomie et responsabilité dans les résultats de son périmètre. Le directeur est responsable de la fixation des objectifs, des procédures et de la coordination de(s) entité(s) sous sa responsabilité. Les Directeurs d'hôtels incluent pour un nombre limité d'hôtels le poste de *Area Manager* ou DOP lorsqu'ils sont rattachés à l'hôtel et non au siège, notamment en Amérique du Sud.

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 ou au cours d'un même mois ;
- mutations internes vers un hôtel ou siège filiale ou managé.

Les départs dans le cadre d'abandons de postes sont systématiquement 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. Les mouvements internes vers un hôtel managé non considéré comme mutation peuvent être considérés comme départ à l'initiative du salarié.

Santé et conditions de travail

L'absentéisme

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

Trois catégories sont distinguées :

- les absences pour raisons médicales incluent les absences pour maladie, maladie d'un enfant et maladie professionnelle et absences pour accident de trajet. Les congés pour maternité et paternité ne sont pas inclus ;
- les absences pour accident de travail ;
- les absences « non autorisées ». Celles-ci n'engendrent aucun coût direct pour le Groupe, puisque sont incluses dans cette catégorie les absences non rémunérées non autorisées, en fonction de la législation locale du travail. Ceci implique une sous-estimation potentielle de cet indicateur car l'absence est parfois non suivie par les DRH locaux car non payée.

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

Le calcul des heures travaillées a été modifié depuis 2016 pour homogénéiser la remontée de données. Ainsi les heures travaillées sont calculées comme suit : total des heures payées – (heures de congés théoriques effectif).

Le **taux de gravité des accidents** du travail est calculé comme suit : absences pour cause d'accidents du travail divisées par le nombre d'heures travaillées théoriques x 1 000.

Le taux de gravité des accidents du travail est calculé à partir du nombre d'absences pour accident de travail.

En 2017, pour 19 % des hôtels, le nombre d'heures payées n'a pas été jugé fiable. Il a donc été estimé en considérant qu'un ETP travaille 159 heures par mois, ce qui correspond à la moyenne constatée sur 81 % des hôtels.

En 2017, le calcul des taux de fréquence et de gravité est basé sur les données des hôtels uniquement. En raison d'absence de données, le calcul n'inclut pas :

- les sièges ;
- les 62 établissements Adagio et Adagio Access en France ;
- 1 hôtel en France, au Japon, en Mongolie, en Nouvelle-Zélande, à Singapour, en Suisse et en Thaïlande, 2 hôtels en Allemagne, en Belgique, en Lituanie, au Maroc, et au Mexique, 3 hôtels en Autriche, en Inde et en Polynésie Française, 4 hôtels au Canada, aux Etats-Unis et aux Fidji, 5 hôtels en Italie, et 6 hôtels en Australie.

Les **accidents du travail mortels** sont considérés dans le nombre d'accidents du travail et de trajet. 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 d'heures de formation** communiqué inclut les formations dispensées par l'Académie AccorHotels, les managers AccorHotels, et les prestataires externes pour les hôtels et les sièges.

Les comptabilisations des heures de formation sont hétérogènes selon les spécificités des différents outils de suivi utilisés localement.

Par ailleurs, une partie de la formation dispensée dans les hôtels échappe au reporting Groupe dans les pays bénéficiant d'outils centralisés. En effet, 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 AccorHotels ne sont pas suivies dans les systèmes d'information dédiés à la formation.

L'effectif formé au moins une fois est calculé comme suit : une personne formée compte une seule fois, même si cette personne a suivi plusieurs formations sur la période de reporting. Cette méthode de calcul peut ainsi induire une surestimation de l'effectif formé au moins une fois.

Reporting qualitatif

Le reporting qualitatif est adressé aux membres du réseau Talent & Culture international impliqué sur le reporting quantitatif. En 2017, le reporting qualitatif a couvert 2 024 établissements, soit 95 % du périmètre couvert par le reporting quantitatif (en nombre d'hôtels). Il est déclaratif et réalisé à partir d'un questionnaire en ligne sur le logiciel Vocaza, transmis aux référents T&C du reporting quantitatif, pour chaque périmètre.

Le reporting qualitatif a été refondu en 2015 pour améliorer la qualité de données. Depuis 2016, pour plus de pertinence, la couverture des accords collectifs signés est reportée en nombre d'accords signés et d'hôtels couverts par un accord et non pourcentage d'effectif couvert.

Planet 21 In Action

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs de *Planet 21 In Action* couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe.

Sont exclus du périmètre :

- les hôtels ayant rejoint le réseau AccorHotels après le 15 septembre de l'année en cours ;
- les hôtels étant sortis du réseau AccorHotels 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 hôtels faisant partie d'une marque dont la participation AccorHotels est inférieure à 50 %, exemple : Mama Shelter ;
- les hôtels Adagio Access en raison de leur intégration en cours dans le programme Planet 21.

Le reporting des indicateurs *Planet 21 In Action* s'effectue annuellement.

Indicateurs

Le reporting de *Planet 21 In Action* s'appuie sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitude en dépit des quatre contrôles décrits ci-après. 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 *Planet 21 In Action*. Certaines actions n'étant applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques (exemples : restaurants y compris non exploités par AccorHotels, blanchisserie, etc.), ou à certaines marques ou pays (exemples : *Plant for the Planet* est non applicable au Moyen-Orient (sauf les Émirats arabes unis), en Algérie, aux Fidji, pour Adagio, Fairmont, Raffles, Swissôtel et hotelF1 en France, l'action « proposer des produits d'accueil écoresponsables » est non applicable pour Sofitel/Pullman/Mgallery/Grand Mercure Chine ; une sous-action WATCH est non applicable pour la Chine), le pourcentage d'hôtels est alors calculé par rapport au périmètre pertinent.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit annuellement des données *Planet 21 In Action* et les valide dans l'outil GAIA, elles font ensuite l'objet de quatre vérifications :

- par l'hôtel : la personne en charge du reporting vérifie la mise en œuvre effective des actions dans l'hôtel, avec l'aide des fiches *Planet 21 In Action* ;
- par le responsable du reporting *Planet 21 In Action* au niveau du pays : suivi de l'avancement du reporting, respect des délais, précisions sur les définitions, contrôles de cohérence ;
- par le responsable du reporting *Planet 21 In Action* au niveau du Groupe : consolidation des résultats et contrôles ;
- lors des audits qualité effectués annuellement dans certains des hôtels, intégrant 10 actions liées au niveau « Bronze » de *Planet 21 In Action*.

Eau et énergie

Périmètre

Le périmètre de consolidation couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne AccorHotels, gérés en filiale ou en management et ouverts au 31 décembre de l'exercice en cours. Sont exclus du périmètre pour intégration progressive au réseau AccorHotels 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 AccorHotels ;
- 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) ;
- les Mercure Appartement au Brésil ;
- les activités annexes au sein d'établissements hôteliers non gérées par AccorHotels (ex. : boutique, copropriété) si la comptabilisation est clairement identifiée.

Cette année les données des hôtels FRS & Adagio France font partie du périmètre de reporting.

Indicateurs

Consommations d'eau

La consommation d'eau totale considérée (exprimée en m^3) est la quantité d'eau consommée sur un an par les établissements présents dans le périmètre de reporting, quel que soit l'usage (hébergement, cuisine, arrosage des espaces verts, etc.).

Les consommations d'eau spécifiques (pompages des établissements, recyclage d'eau de pluie ou des eaux usées) sont reportées dès lors qu'un dispositif de mesure spécifique permet une mesure précise.

Consommations d'énergie

L'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée sur un an par les établissements du périmètre de reporting, exprimée en MWh.

Est considérée la quantité totale d'énergie consommée par les établissements provenant de toutes les sources d'énergie (électricité, gaz, etc.) et à destination de l'ensemble des usages (hébergement, cuisine, etc.).

Les consommations remontées par les hôtels sont exprimées par type d'énergie. Pour les combustibles, la consommation d'énergie est calculée à partir du volume ou de la masse consommée et du pouvoir calorifique du fluide (PC).

Émissions de gaz à effet de serre

Les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le reporting, exprimées en tonnes équivalent CO_2, sont les émissions directes (qui correspondent aux combustibles – gaz, fuel – brûlés dans les établissements) et indirectes (dues 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 consommations d'énergie sont converties en utilisant les facteurs d'émissions à jour du centre de ressources sur les bilans de gaz à effet de serre/ADEME (http://www.bilans-ges.ademe.fr).

Coûts

Les coûts eau & énergie présentés dans le reporting correspondent à l'ensemble des factures eau & énergie des hôtels du périmètre telles qu'elles sont reportées dans l'outil financier du Groupe.

Collecte et contrôle des données

Chaque début de mois, les hôtels saisissent leurs consommations d'eau et d'énergie dans l'outil de management de l'eau et de l'énergie en ligne. Les équipes régionales de maintenance contrôlent les saisies et échangent avec les hôtels au sujet des dérives et améliorations possibles. En fin d'année, les données sont validées au niveau régional dans un premier temps, puis au niveau central dans un second temps avant d'être soumises aux auditeurs. Ce sont ces données contrôlées et auditées qui sont présentées dans ce document.

Achats

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (4 milliards d'euros en 2016) couvre tous les types de management d'hôtels et inclut les achats référencés, ainsi qu'une estimation des achats non référencés, dans les pays disposant d'une Direction Achats.

Les autres indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe.

Parmi les différentes directions Achats AccorHotels, les directions représentant les plus gros volumes d'achats prennent part au reporting, soit 19 directions Achats dont les Achats Corporate.

Les 18 directions Achats ayant remonté des données sont : l'Australie, l'Autriche, la Belgique & Luxembourg, le Brésil, la Chine, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Portugal, l'Espagne, la Suisse, les Émirats arabes unis, le Royaume-Uni et les États-Unis d'Amérique. À ceux-ci s'ajoute la Direction Achat Corporate.

En 2017, sont considérés dans le reporting les contrats entre AccorHotels et les fournisseurs actifs au 31 décembre 2017. Cela signifie qu'un fournisseur ayant résilié son contrat en cours d'année n'est pas considéré dans le reporting, alors qu'un contrat ayant débuté en cours d'année est, lui, pris en compte.

Le nombre de fournisseurs a été comptabilisé par « entité fournisseur ». AccorHotels ayant pu signer un contrat de référencement avec la maison mère et/ou une ou plusieurs filiale(s) d'un même fournisseur, la base de calcul des indicateurs est donc le nombre d'entités possédant un ou plusieurs contrat(s) de référencement sur une ou plusieurs catégorie(s) d'achats.

Indicateurs

Signature de la Charte Achats 21 : pourcentage de fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21 (ou la version 2010), par rapport au nombre total de fournisseurs.

Part des fournisseurs ayant réalisé une autoévaluation : pourcentage d'évaluations effectuées par les fournisseurs sur une plateforme d'évaluation RSE par rapport au nombre de fournisseurs dans les catégories à risque et à risque élevé.

Part des fournisseurs ayant été soumis à un audit externe : pourcentage de fournisseurs audités par un organisme indépendant par rapport au nombre de fournisseurs dans les catégories à risque élevé.

Plans d'action : pourcentage de plans d'action suivis par rapport au nombre de fournisseurs à risque et à haut risque.

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 Achats durables Groupe.

Dans le cadre des audits Achats, les 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* couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe participant au programme, hors segment très économique (hotelF1), Adagio, Moyen-Orient (sauf Émirats arabes unis), Algérie, Fiji, Fairmont, Raffles, Swissôtel.

Les données sont collectées sur la base des campagnes de paiement 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 titre de l'exercice 2017.

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 AccorHotels dans le cadre du programme *Plant for the Planet*, et des coûts unitaires d'arbres indiqués par ces mêmes partenaires.

Contrôle des données

Depuis 2013, le contrôle des indicateurs est effectué directement par Pur Projet, le partenaire de AccorHotels en charge de la supervision et de la gestion du programme *Plant for the Planet*.

2.9.5 Tableaux des indicateurs

Indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux sont présentés par zone géographique lorsque leur variation est très dépendante du contexte local. Les autres indicateurs sont présentés selon le mode de gestion.

	2016			2017		Évolution	
Indicateurs	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales & managés inclus FRS***	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales**	**Filiales & managés**
ENGAGEMENTS SOCIAUX							
Effectifs	**44 635**	**150 499**	**193 149**	**46 026**	**192 627**	**1 391**	**42 128**
dont % de femmes	55 %	46 %	45 %	54 %	44 %	- 1 %	- 2 %
% d'hommes	45 %	54 %	55 %	46 %	56 %	1 %	2 %
Effectifs par âge							
Moins de 25 ans	15 %	18 %	17 %	15 %	17 %	0 %	- 1 %
25 à 34 ans	34 %	38 %	38 %	33 %	38 %	- 1 %	0 %
35 à 44 ans	25 %	24 %	24 %	26 %	24 %	1 %	0 %
45 à 54 ans	17 %	14 %	15 %	17 %	15 %	0 %	1 %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	7 %	9 %	7 %	1 %	2 %
Effectifs par ancienneté							
Moins de 6 mois	13 %	16 %	15 %	13 %	15 %	0 %	- 1 %
de 6 mois à 2 ans	23 %	31 %	30 %	22 %	29 %	- 1 %	- 2 %
de 2 à 5 ans	20 %	23 %	23 %	21 %	24 %	1 %	1 %
de 5 à 10 ans	19 %	15 %	16 %	18 %	15 %	- 1 %	0 %
de 10 à 20 ans	17 %	11 %	11 %	18 %	11 %	1 %	0 %
Plus de 20 ans	9 %	4 %	6 %	9 %	6 %	0 %	2 %
% effectif en situation de handicap	2,24 %	1,04 %	0,90 %	2,07 %	0,89 %	0 %	0 %
Encadrement							
% d'encadrants	19 %	15 %	13 %	19 %	13 %	0 %	- 2 %
dont % de femmes encadrants	48 %	42 %	42 %	49 %	42 %	1 %	0 %
% d'hommes encadrants	52 %	58 %	58 %	51 %	58 %	- 1 %	0 %
Encadrants par âge – total							
Moins de 25 ans	1 %	2 %	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	29 %	35 %	34 %	29 %	36 %	- 1 %	- 1 %
35 à 44 ans	37 %	37 %	38 %	36 %	38 %	- 1 %	1 %
45 à 54 ans	24 %	20 %	20 %	24 %	19 %	1 %	0 %
Plus de 55 ans	9 %	6 %	7 %	10 %	6 %	1 %	0 %

Indicateurs	2016 Filiales	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés inclus FRS*	2017 Filiales	2017 Filiales & managés	Évolution Filiales	Évolution Filiales & managés
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie							
Moins de 25 ans	1 %	2 %	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	30 %	36 %	35 %	29 %	36 %	- 1 %	0 %
35 à 44 ans	36 %	37 %	38 %	36 %	38 %	0 %	1 %
45 à 54 ans	23 %	19 %	19 %	23 %	19 %	0 %	0 %
Plus de 55 ans	9 %	6 %	6 %	9 %	6 %	0 %	0 %
dont Directeurs d'hôtels	889	1 706	1 812	838	1 783	- 51	77
dont % femmes	34 %	29 %	28 %	35 %	29 %	1 %	0 %
% hommes	66 %	71 %	72 %	65 %	71 %	- 1 %	0 %
dont % ayant la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Organisation du temps de travail							
% des collaborateurs à temps plein	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
% des collaborateurs à temps partiel	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	9,0	5,0	N/A	7,6	4,1	- 1,3	- 0,8
Dont jours d'absences pour accident du travail	0,8	0,4	N/A	0,8	0,4	0,0	0,0
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	0,6	0,6	N/A	0,7	0,6	0,1	0,0
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail	18,6	12,1	N/A	23,1**	12,5	N/A	N/A
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet	0,5	0,3	N/A	0,6**	0,3	N/A	N/A
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	1	4	N/A	1	4	0	0

* *Les données des hôtels FRS sont consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 116 établissements FRS ayant remonté leurs données, les indicateurs globaux sont présentés à titre indicatif et par souci de transparence.*

** *En 2017, en raison d'absence de données, le calcul des taux de fréquence et de gravité sur les établissements filiales exclut les sièges.*

	France & Suisse		Europe (hors France et Suisse)		Afrique Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amérique Sud		Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Filiale	**14 509**	**13 515**	**18 144**	**18 831**	**2 336**	**2 249**	**2 635**	**3 371**	**6 533**	**6 021**	**478**	**2 039**	**44 635**	**46 026**
Hôtellerie luxe haut de gamme	2 299	1 807	2 046	2 512	1 085	1 139	55	1 745	1 620	1 152		859	7 104	9 213
Hôtellerie milieu de gamme	4 882	4 869	8 982	9 057	535	425	1 356	622	1 599	1 603	173	610	17 527	17 185
Hôtellerie économique	4 931	4 317	5 577	5 664	577	507	460	228	2 717	2 681	183	182	14 445	13 579
Sièges internationaux	1 132	1 146	1 539	1 599	139	179	764	776	597	585	122	389	4 293	4 673
Holding – salariés	1 267	1 377											1 267	1 377
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	**2 817**	**4 371**	**7 225**	**10 966**	**15 504**	**22 690**	**71 026**	**79 925**	**6 508**	**6 126**	**2 782**	**22 523**	**105 864**	**146 601**
Hôtellerie luxe haut de gamme	1 267	2 553	2 141	6 115	9 035	16 078	37 256	43 514	1 560	1 498	1 688	21 671	52 946	91 429
Hôtellerie milieu de gamme	1 313	1 558	3 804	3 467	4 611	4 701	27816	29560	3 219	2 949	880	628	41 643	42 863
Hôtellerie économique	237	260	1 280	1 384	1 859	1 911	5 948	6 843	1 729	1 679	215	224	11 268	12 302
Sièges internationaux							7	7					7	7
TOTAL DES EFFECTIFS	**17 326**	**17 886**	**25 369**	**29 798**	**17 840**	**24 939**	**73 661**	**83 296**	**13 041**	**12 146**	**3 261**	**24 562**	**150 499**	**192 627**
Formation														
Nombre total d'heures de formation	169 387	169 838	310 304	355 918	210 336	255 148	2 013 559	2 542 255	351 601	297 808	36 226	290 168	3 091 413	3 911 135
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	8 047	8 982	22 713	26 280	13 436	20 216	78 250	84 772	13 230	13 199	3 168	21 880	138 844	175 329
Mouvements des effectifs														
Nombre de recrutements	6 878	9 163	10 764	13 963	5 893	6 810	36 577	38 853	7 387	5 199	1 119	7 162	68 618	81 150
Nombre total de départs	11 319	11 965	10 505	12 065	5 702	6 575	33 148	35 634	5 432	4 530	1 094	7 109	67 200	77 878
dont démission	1 740	2 126	6 704	7 730	3 930	4 182	28 342	30 286	1 858	1 697	787	4 567	43 361	50 588
dont licenciement	1 107	1 312	1 662	1 713	817	981	2 692	2 745	3 445	2 622	45	914	9 768	10 287
dont licenciement économique	48	44	171	226	36	306	52	173	4	5	2	40	313	794

Indicateurs environnementaux et sociétaux

Périmètres

Périmètre	2017 Filiales & managés	2017 Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels AccorHotels dans le périmètre de consolidation	2 097	4 017
Nombre d'hôtels ayant validé *Planet 21 In Action* taux de réponse	1 961 94 %	3 355 84 %
Dont avec restaurants	1 555	2 617

Résultats pour les actions « Bronze »

Périmètre	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés + franchisés
Désigner un responsable *Planet 21 – Acting Here*	99 %	99 %
Sensibiliser les collaborateurs au respect des valeurs et règles éthiques du Groupe	96 %	95 %
Sensibiliser les collaborateurs aux écogestes dans leurs métiers	97 %	96 %
Réutiliser par défaut les draps pour les séjours supérieurs à une nuit	99 %	99 %
Proposer des produits d'accueil écoresponsables (savons, gels douche, shampoings)	86 %	89 %

Périmètre	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés + franchisés
Afficher les marqueurs de communication clés sur *Planet 21 – Acting Here*	96 %	95 %
Utiliser des produits de nettoyage écolabéllisés	98 %	96 %
Participer au programme *Plant for the Planet*	80 %	71 %
Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance	93 %	91 %
Bannir les espèces de poissons menacées	98 %	97 %
Mesurer et analyser les consommations d'eau et d'énergie mensuellement. Agir en cas de dérive	99 %	98 %
Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes	97 %	97 %
S'assurer que toutes les eaux usées sont traitées	98 %	97 %
Utiliser des lampes à basse consommation	98 %	98 %
Trier et faire traiter vos déchets dangereux dans les filières adaptées	98 %	97 %
Trier et recycler au moins 2 types de déchets : papier, verre, carton ou plastique	97 %	95 %

Indicateurs Énergie, Carbone et Eau

	2016		2017		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
Indicateurs Énergie et CO_2						
Consommations totales d'énergie	4 231 GWh	ND	4 415 GWh	ND	- 2,0 %	ND
Émissions totales de CO_2	1 859 milliers de teq CO_2	ND	1 956 milliers de teq CO_2	ND	- 2,2 %	ND
Émissions directes	255 milliers de teq CO_2	ND	249 milliers de teq CO_2	ND	- 3,9 %	ND
Émissions indirectes	1 604 milliers de teq CO_2	ND	1 708 milliers de teq CO_2	ND	- 1,9 %	ND
Indicateurs Eau						
Consommations totales d'eau	33,9 millions de m^3	ND	36,8 millions de m^3	ND	- 4,0 %	ND

2.10 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 2017

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC [1] 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 2017, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société, composés du protocole de reporting social, de la fiche explicative de reporting achats durables, du guide pratique des actions de Planet 21 et du protocole de reporting développement durable dans leur version actualisée de 2017 (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure au sein du paragraphe « Précisions méthodologiques » du chapitre 2.9.4 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. 822-11-3 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).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre octobre 2017 et mars 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ quatorze 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 [2].

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.
(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même Code.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

Comme mentionné dans les précisions méthodologiques, les Informations RSE présentées portent sur l'ensemble constitué par la société, ses filiales ainsi que les sociétés qu'elle contrôle, et non sur la société elle-même comme prévu par la loi, la société considérant qu'une telle présentation est de nature à donner une meilleure information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [2] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et 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 30 % des effectifs, 11 % des hôtels pour les indicateurs Planet 21 et 15 % des fournisseurs référencés pour les achats durables considérées comme grandeurs caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

---

(1) **Informations sociales :**
- Indicateurs (informations quantitatives) : l'effectif total inscrit par sexe et par zone géographique ; les départs ; le nombre total d'heures de formation ; le nombre de personnes formées ; l'absentéisme ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité.
- Informations qualitatives : organisation du dialogue social, bilan des accords collectifs, les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, la politique de lutte contre les discriminations.
Informations environnementales et sociétales :
- Indicateurs (informations quantitatives) : la consommation d'eau ; la consommation d'énergie ; les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générées du fait de l'activité de la société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit ; les actions obligatoires du programme Planet 21 in Action ; le pourcentage de fournisseurs pour lesquels le process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé.
- Informations qualitatives : l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, les mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire ; l'impact territorial, économique et social de l'activité de la société 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 actions de lutte contre la corruption.

(2) **Social :** *Chine, Indonésie, Malaisie, Pays-Bas, Pologne, Singapour, Thaïlande.*
Environnemental et sociétal :
- pour les indicateurs Planet 21 : Chine, Indonésie, Malaisie, Pologne, Singapour, Thaïlande ;
- pour les achats durables : Allemagne, Chine, Pays-Bas.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 16 mars 2018

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud	Bruno Perrin
Associé Développement durable	Associé

2.11 ANNEXES

2.11.1 La prise en compte du scope 3 dans la mesure de l'empreinte environnementale

Le tableau ci-dessous présente le périmètre pris en compte pour l'analyse d'empreinte environnementale. Par exemple, l'empreinte carbone du Groupe a inclus le scope 3 en prenant en compte notamment les postes suivants :

- construction et rénovation ;
- gestion des hôtels : produits d'entretien, pesticides ;
- déplacement des employés ;
- alimentation et boissons.

Le transport des clients a été exclu du périmètre de l'étude, car de manière générale, les clients ne se déplacent pas spécifiquement pour se rendre dans les hôtels, mais ont une autre motivation à leur voyage (séminaire, découverte, tourisme, etc.). De plus, les moyens ne sont pas disponibles pour évaluer l'impact de ces transports.

Ci-dessous le détail des activités étudiées et les indicateurs couverts :

POSTES	IMPACTS				
	Énergie	Eau	CO_2	Eutrophisation	Biodiversité
Climatisation et système de refroidissement	✓*	✓*	✓	✓*	✓*
Construction et rénovation	✓	✓	✓	✓	✓*
Équipement des chambres : Serviettes et papiers, produits de toilettes, télévisions	✓	✓	✓	✓	✓*
Consommation d'énergie des hôtels	✓	✓	✓	✓*	✓*
Consommation d'eau des hôtels	✓*	✓	✓*	✓	✓*
Gestion des hôtels : produits d'entretien, pesticides	✓	✓	✓	✓	✓*
Gestion des bureaux : Imprimantes, papiers, matériel informatique et téléphones	✓	✓	✓	✓	✓*
Déplacement employés	✓	✓	✓	✓*	✓*
Blanchisserie	✓	✓	✓	✓	✓*
Alimentation et boissons	✓	✓	✓	✓	✓*
Traitement des déchets	✓	✓	✓	✓	✓*
Déplacements des clients	✗	✗	✗	✗	✗

✓* *Impacts évalués en 2015 et non-évalués en 2011*

✓ *Impacts évalués en 2015 et en 2011*

✗ *Postes non-évalués en 2015 et en 2011*

Concernant la méthodologie de mesure de l'empreinte carbone, elle prend en compte les différents gaz à effet de serre émis par le Groupe en fonction de leur pouvoir de réchauffement climatique sur un horizon de 100 ans. L'étude est basée sur la méthodologie d'Analyse de Cycle de Vie (normes ISO 14040 et ISO 14044). L'indicateur est exprimé en kg CO_2-eq et les facteurs d'émission du « GHG protocol » sont utilisés. Les émissions de CO_2 sont étroitement liées à la consommation d'énergie, en particulier lorsque l'on considère uniquement la consommation d'énergie non-renouvelable. Pour l'étude, les facteurs d'émission utilisés pour calculer l'empreinte carbone de chaque flux ont été mis à jour.

2.11.2 Correspondance *Global Reporting Initiative*

AccorHotels s'appuie sur le référentiel de la *Global Reporting Initiative* lancé en 2016 et déclare son rapport en conformité avec les GRI Standards : critères essentiels. Une table de correspondance est disponible sur Internet : http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/the-expert-room/our-accolades

2.11.3 Contribution du groupe AccorHotels aux Objectifs du Développement Durable des Nations Unies

Objectifs du Développement durable des Nations Unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de AccorHotels
2. Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable		
2.3 D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier les femmes, les autochtones, les exploitants familiaux, les éleveurs et les pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et intrants, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emploi autres qu'agricoles	Communautés & Alimentation	Voir page 139, la Charte de l'Alimentation saine & durable et l'approvisionnement local. Voir page 127, les exploitations agroforestières soutenues par le programme *Plant For the Planet*, permettant de sécuriser les débouchés commerciaux des producteurs.
4. Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie		
4.3 D'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable	Collaborateurs	Voir page 107, les programmes de formation.
4.4 D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat	Communautés	Voir page 124, les projets d'insertion professionnelle soutenus par le fonds de dotation Solidarity AccorHotels.
5. Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles		
5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles	Collaborateurs	Voir page 105, la lutte contre la discrimination des sexes et la promotion de l'égalité homme-femme.
5.2 Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation	Communautés	Voir page 126, le programme *We Act Together for Children* (WATCH) contre l'exploitation sexuelle des enfants.
5.5 Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique	Collaborateurs	Voir page 105, la lutte contre la discrimination des sexes et la promotion de l'égalité Homme-Femme, le Women's Empowerment Principles portés par l'ONU pour soutenir l'autonomisation des femmes, le mouvement de solidarité HeForShe, programme pilote porté par l'ONU Femmes, et le réseau Women At Accor Generation (WAAG).
6. Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable		
6.3 D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant considérablement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau	Bâtiments & Clients	Voir page 114, les actions menées pour limiter la pollution des eaux à travers des produits écologiques écolabellisés (produits d'entretien, shampoings, savons...). Voir page 131, la consommation d'eau et les rejets d'eau. Voir page 135, la gestion des déchets.

Objectifs du Développement durable des Nations Unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de AccorHotels
7. Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable		
7.2 D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial	Bâtiments	Voir page 133, les actions menées pour augmenter la part d'énergie renouvelable et diminuer les consommations d'énergie.
7.3 D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique	Bâtiments	
8. Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous		
8.3 Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.	Partenaires	Voir page 48, l'empreinte économique et les emplois créés. Voir page 118, l'innovation majeure menée chaque année pour développer des modèles alternatifs et responsables.
8.4 Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficience de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement, comme prévu dans le cadre décennal de programmation relatif à la consommation et à la production durables, les pays développés montrant l'exemple en la matière.	-	Voir page 51, la stratégie Planet 21 intégrée au modèle économique de AccorHotels et les engagements pris d'ici 2020.
8.5 D'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.	Collaborateurs	Voir page 78, la Charte Éthique et RSE.
8.6 D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation.	Collaborateurs & Communautés	Voir page 107, les programmes de formation. Voir page 124, les projets d'insertion professionnelle soutenus par le fonds de dotation Solidarity AccorHotels.
8.7 Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes.	Collaborateurs & Partenaires	Voir page 78, la Charte Éthique et RSE et le respect des grands principes fondamentaux internationaux, tel que le Pacte mondial des Nations unies, dont le Groupe est signataire depuis 2003, ou les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ; ou les principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme. Voir page 122, le process de gestion des risques éthiques et RSE avec les partenaires propriétaires et fournisseurs du Groupe.
8.8 Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.	Collaborateurs	Voir page 98, les accords cadres, le dialogue social, les programmes de santé et sécurité, le management des risques au travail. Voir page 121, le process de gestion des risques éthiques et RSE avec nos fournisseurs.
8.9 D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et mette en valeur la culture et les produits locaux.	Collaborateurs	Voir page 48, l'empreinte économique et la création d'emploi locaux.
11. Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables		
11.6 D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets	Bâtiments	Voir page 130, les actions concernant les bâtiments bas carbone. Voir page 135, les actions pour suivre et gérer les déchets.

Objectifs du Développement durable des Nations Unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de AccorHotels
12. Établir des modes de consommation et de production durables		
12.2 D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles	Clients & Bâtiments	Voir page 114, les 10 familles de produits écoresponsables. Voir page 129, le pilier « Bâtiments ».
12.3 D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant au niveau de la distribution comme de la consommation et réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte	Alimentation	Voir page138, le programme pour réduire le gaspillage alimentaire de 30 %.
12.4 D'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement	Clients & Bâtiments	Voir page 114, les produits d'entretien écolabellisés. Voir page 143, les rejets d'eau. Voir page 135, la gestion des déchets.
12.5 D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation	Bâtiments	Voir page 135, les actions pour réduire les déchets (réduction des emballages, soutien à l'économie circulaire, etc.). Voir page 136, les actions pour parvenir à recycler 65 % des déchets des hôtels.
12.6 Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité	-	Voir page 153, le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations RSE consolidées dans le rapport de gestion.
12.b Mettre au point et utiliser des outils de contrôle des impacts sur le développement durable, pour un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux	-	Voir page 93, la réalisation d'études mises en partage : Empreinte environnementale, empreinte socio-économique, etc. Voir page 90, *Planet 21 In Action*, la feuille de route des hôtels sur le développement durable.
13. Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions		
13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat	Bâtiments	Voir page 129, le tableau sur les risques liés au changement climatique. Voir page 130, les actions pour atténuer les risques.
14. Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable		
14.1 D'ici à 2025, prévenir et réduire nettement la pollution marine de tous types, en particulier celle résultant des activités terrestres, y compris les déchets en mer et la pollution par les nutriments	Bâtiments	Voir page 135, les actions pour réduire les déchets (réduction des emballages, soutien à l'économie circulaire…). Voir page 136, les actions pour parvenir à recycler 65 % des déchets des hôtels.
14.4 D'ici à 2020, réglementer efficacement la pêche, mettre un terme à la surpêche, à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et aux pratiques de pêche destructrices et exécuter des plans de gestion fondés sur des données scientifiques, l'objectif étant de rétablir les stocks de poissons le plus rapidement possible, au moins à des niveaux permettant d'obtenir un rendement constant maximal compte tenu des caractéristiques biologiques	Alimentation	Voir page 140, les espèces de poissons menacées non servies dans nos restaurants.

Objectifs du Développement durable des Nations Unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de AccorHotels
15. Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité		
15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial	Communautés	Voir page 127, le programme *Plant for the Planet*, en faveur de l'agroforesterie. Voir page 114, les produits à base de bois ou fibres papiers certifiés FSC ou PEFC.
15.3 D'ici à 2030, lutter contre la désertification, restaurer les terres et sols dégradés, notamment les terres touchées par la désertification, la sécheresse et les inondations, et s'efforcer de parvenir à un monde sans dégradation des sols	Bâtiments, Communautés	Voir page 132, la réduction des consommations d'eau. Voir page 127, le programme *Plant for the Planet*, en faveur de l'agroforesterie. Voir page 143, les actions pour limiter la pollution des sols.
15.5 Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction	Alimentation	Voir page 140, les espèces de poissons menacées non servies dans nos restaurants. Voir page 114, les produits à base de bois ou fibres papiers qui sont certifiés FSC ou PEFC.
16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous		
16.2 Mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants	Communautés	Voir page 126, le programme *We Act Together for Children* (WATCH) contre l'exploitation sexuelle des enfants.
16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes	Partenaires	Voir page 78, la Charte Éthique et RSE et le dispositif de compliance.
16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions	Collaborateurs	Voir page 97, le programme « Heartist® ».

ODD et cibles critiques pour AccorHotels, auxquels le Groupe contribue

ODD et cibles importants pour AccorHotels, auxquels le Groupe contribue

3

RAPPORT
SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET STRUCTURE DE GOUVERNANCE 164
3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 164
3.1.2 Structure de gouvernance 164

3.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2017 168
3.2.1 Informations relatives aux Administrateurs 168
3.2.2 Caractère indépendant des Administrateurs et représentation équilibrée des hommes et des femmes 184

3.3 FONCTIONNEMENT, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS 186
3.3.1 Travaux du Conseil d'administration 186
3.3.2 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration en 2017 187
3.3.3 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration 187
3.3.4 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts 188
3.3.5 Secrétaire du Conseil d'administration 188
3.3.6 Comités du Conseil d'administration 188

3.4 COMITÉS DU CONSEIL 189
3.4.1 Comité d'audit et des risques 189
3.4.2 Comité des nominations et des rémunérations 189
3.4.3 Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale 189
3.4.4 Comité des engagements 190
3.4.5 Comité de la stratégie internationale 190

3.5 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX 190
3.5.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 190
3.5.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017 196
3.5.3 Synthèse des rémunérations 200

3.6 INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ 204
3.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions 204
3.6.2 Plans d'actions de performance 206
3.6.3 Plan de co-investissement 207
3.6.4 Contrats de participation et d'intéressement 214
3.6.5 Opérations sur titres de la Société réalisées par les mandataires sociaux 215

3.7 SAY ON PAY 2017 216
3.7.1 Monsieur Sébastien Bazin 216
3.7.2 Monsieur Sven Boinet 221

3.8 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE 226

3.9 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN DIRIGEANT OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF ET UNE FILIALE 226

3.10 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE 227
3.10.1 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 2018 227
3.10.2 Ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle du 20 avril 2018 227
3.10.3 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 227

3.11 AUTORISATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATIONS DE CAPITAL 232

3.12 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 241

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise a été établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 20 février 2018. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle prévue le 20 avril 2018.

3.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET STRUCTURE DE GOUVERNANCE

3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

En 2017, 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 233.

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 239.

3.1.2 Structure de gouvernance

Depuis 2009, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées.

Au cours de l'exercice 2013, à la suite de la cessation du mandat du précédent Président-directeur général, le Conseil d'administration avait mis en place temporairement une gouvernance de transition dans le cadre de laquelle il avait provisoirement dissocié les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. 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, Administrateur référent (fonction occupée par Madame Iris Knobloch depuis le 27 juillet 2016). Il a également, sur proposition du Président-directeur général, nommé Monsieur Sven Boinet en qualité de Directeur général délégué 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.

Le Conseil d'administration a estimé que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général permettait, notamment en période de transformation du Groupe ou dans un contexte de crise économique, une plus grande réactivité dans l'administration et la gestion du Groupe, ainsi qu'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.

Dans le cadre de l'évaluation formelle du fonctionnement du Conseil d'administration, les Administrateurs ont confirmé que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général était adaptée à la situation du Groupe et que la répartition des rôles entre le Président-directeur général, l'Administrateur référent et le Conseil était efficace et équilibrée.

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, ainsi que dans le Règlement intérieur.

Rôle du Vice-président - Administrateur référent

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration a désigné en qualité de Vice-présidente du Conseil d'administration et Administratrice référente, Madame Iris Knobloch, Administratrice indépendante.

Bénéficiant de l'assistance du Secrétariat général pour les tâches administratives résultant de ses fonctions, l'Administratrice référente remplit les fonctions suivantes, conformément aux dispositions des Statuts et du Règlement intérieur :

- elle 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 ;
- elle est le contact privilégié pour les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée (iris.knobloch@accor.com), adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions ;
- elle remplit le rôle d'animateur des Administrateurs indépendants.

Elle prend l'initiative d'organiser régulièrement, lorsqu'elle le juge nécessaire et en tout état de cause au moins une fois par an, des réunions réservées aux Administrateurs non-exécutifs ainsi que des réunions réservées aux administrateurs indépendants, dont la logistique et les coûts sont pris en charge par la Société. Elle fixe l'ordre du jour de ces réunions et les préside. Au cours de celles-ci, chaque Administrateur a la possibilité de soulever toute question non prévue à l'ordre du jour. À l'issue de ces réunions, l'Administratrice référente 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. Le cas échéant, elle peut également décider de commenter les travaux des Administrateurs au cours de réunions plénières du Conseil d'administration ;

- elle est chargée de superviser les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration et d'en valider le rapport ;
- elle 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, elle 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 ;
- elle est chargée de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice 2017, Madame Iris Knobloch a organisé et présidé une réunion réservée aux Administrateurs non-exécutifs ainsi qu'une réunion réservée aux Administrateurs indépendants. Elle a également, au cours de l'année 2017, supervisé le processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration. Enfin, Madame Knobloch a assuré un rôle de liaison entre le Conseil d'administration et le management dans le suivi de l'opération Booster.

Rôle du Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de la Société, 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, 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 son Règlement intérieur, et les arrête ;

c) approuve préalablement et sur recommandation du Comité des engagements les décisions suivantes du Président-directeur général :

(i) 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 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 ou égal à 1 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, quel qu'en soit le montant,

(ii) 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),

(iii) 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 du montant 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.

En outre, le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Censeur

Conformément aux dispositions statutaires, le Conseil d'administration, sur proposition du Président, peut nommer en qualité de censeurs des personnes physiques à concurrence du quart du nombre des Administrateurs en exercice.

Monsieur Philippe Citerne a été nommé Censeur par le Conseil d'administration lors de sa séance du 27 juillet 2016. À ce titre, ce dernier participe aux réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à celles du Comité d'audit et des risques, avec voix consultative.

Co-Présidents fondateurs

Enfin, conformément aux dispositions statutaires, Messieurs 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.

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 d'Entreprise et Progrès de 1997 à 2006, 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'Œnotourisme (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), et doté d'une thèse en recherche opérationnelle, 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.

Directeur général délégué

Sven Boinet

- Directeur général délégué.
- Date de prise de fonctions : 2 décembre 2013.
- Nombre d'actions Accor détenues : 53 675.
- 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 et Président d'Alliance 46.2.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 au sein de sociétés contrôlées [1] par Accor

Fonction	Société
En France	
Administrateur	Potel et Chabot (société non cotée)

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administrateur	InterGlobe Hotels (société non cotée)	Inde
Président du Conseil de surveillance	Risma (société cotée)	Maroc

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Accor

Fonction	Société
En France	
Président	SB Conseil (société non cotée)
Administrateur	Société du Dinard Golf SAS (société non cotée)
Membre du comité stratégique	Raise (société non cotée)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hospitality Germany GmbH	Allemagne

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Comité exécutif *

Sébastien Bazin	Président-directeur général
Sven Boinet	Directeur général délégué
Maud Bailly	*Chief Digital Officer*, en charge du Digital, de la Distribution, des Ventes et des Systèmes d'information
Aranxta Balson	Directrice Talent & Culture
Gaurav Bhushan	Directeur général du Développement
Chris J. Cahill	Directeur général Marques Luxe et Directeur général HotelServices Amérique du Nord, Amérique Centrale et Caraïbes
Franck Gervais	Directeur général HotelServices Europe
Michael Issenberg	Directeur général HotelServices Asie-Pacifique
Patrick Mendes	Directeur général HotelServices Amérique Latine
Jean-Jacques Morin	Directeur général Finances
Amir Nahai	Directeur général Food & Beverage
John Ozinga	Directeur général AccorInvest
Laurent Picheral	Directeur général délégué HotelServices Europe & Directeur général HotelServices Europe Centrale
Thibault Viort	Directeur général *New Businesses* et *Chief Disruption Officer*

* *Composition à la date du Document de référence.*

3.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2017

3.2.1 Informations relatives aux Administrateurs

Administrateurs en fonction	Indépendance	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions détenues	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Échéance/ fin de mandat
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	Non	M	Qatarienne	1 000	21/03/2017	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Aziz Aluthman Fakhroo	Non	M	Française et qatarienne	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Vivek Badrinath	Non	M	Française	15 905	10/10/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2017
Jean-Paul Bailly	Oui	M	Française	1 000	13/05/2009	28/04/2015	AG statuant sur les comptes de 2017
Sébastien Bazin (1)	Non	M	Française	104 312	09/01/2006	05/05/2017	AG statuant sur les comptes de 2019
Iliane Dumas (2)	Non	F	Française	N/A	02/05/2014	02/05/2017	02/05/2020
Mercedes Erra	Oui	F	Française	1 000	22/02/2011	28/04/2015	AG statuant sur les comptes de 2017
Sophie Gasperment	Oui	F	Française	1 564	29/06/2010	22/04/2016	AG statuant sur les comptes de 2018
Qionger Jiang	Oui	F	Française	2 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Iris Knobloch (3)	Oui	F	Allemande	1 000	25/04/2013	05/05/2017	AG statuant sur les comptes de 2019
Bertrand Meheut	Oui	M	Française	1 616	13/05/2009	28/04/2015	AG statuant sur les comptes de 2017
Nicolas Sarkozy	Oui	M	Française	1 028	21/02/2017	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Patrick Sayer	Non	M	Française	1 000	27/08/2008	22/04/2016	AG statuant sur les comptes de 2018
Isabelle Simon	Oui	F	Française	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Natacha Valla	Oui	F	Française	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Sarmad Zok	Non	M	Libanaise et britannique	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018

(1) Président-directeur général.
(2) Administratrice représentant les salariés.
(3) Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration.

Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 21 mars 2017.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 1er janvier 1972.
- Nationalité : qatarienne.
- Président de Katara Hospitality.

Diplômé de la Qatar University, Sheikh Nawaf a débuté sa carrière au sein de Qatar Airways avant de rejoindre Katara Hospitality en qualité de Président du Conseil d'administration. Parallèlement à ses fonctions au sein de Katara Hospitality, Sheikh Nawaf est également Président de la société d'investissement Al Hosn S.A.O.C basée au Sultanat d'Oman ainsi que Président adjoint de la Sheikh Jassim Bin Jabor Charitable Fondation dont l'objet est la mise en place et la supervision de projets de charité et de développement.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 au sein de sociétés contrôlées (1) par Katara Hospitality

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Gérant	Qatar National Hotels Morocco S.A.R.L (société non cotée)	Maroc
Président	Quteifan Projects LLC (société non cotée)	Qatar

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Katara Hospitality

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Chairman	Al Hosn Investment Company S.A.O.C (société non cotée)	Oman

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
En France	
Member of the Board	GVE
Président	Q Hotels & Restaurants France SAS

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Chairman	Dhofar Tourism Company	Oman
Manager	H&G Management S.a.r.l	Luxembourg
Member of the Board	Qatari Diar	Qatar
Director	Creative Design FZ LLC	Émirats arabes unis
Director	FRHI Holding Limited	Îles Caïmans

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Aziz Aluthman Fakhroo – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 20 juillet 1977.
- Nationalité : française et qatarienne.
- Sous-Secrétaire d'État aux affaires financières du ministère des Finances du Qatar.

Diplômé de l'École Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées (ESLSCA, Paris). Il a fondé et dirigé Idealys SarL, société de simulation 3D industrielle avant de rejoindre Qatar Investment Authority (QIA) en 2007. Nommé *Director of Mergers & Acquisitions* de QIA, il a réalisé un grand nombre d'acquisitions entre 2007 et 2013, pour un montant total représentant plus de 25 milliards de dollars US. En janvier 2014, il a été nommé *Director of Public Investment Management Department* au sein du ministère des Finances du Qatar puis, en mars 2015, *Director of Public Budget Department*. Depuis décembre 2016, Aziz Aluthman Fakhroo a été nommé Sous-Secrétaire d'État aux Affaires financières au sein de ce même ministère.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

Fonction	Société
En France	
Membre du *Advisory Committee*	Axa Real Estate DVIII

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Member of the Board	Ooredoo Group (société non cotée)	Qatar
Member of the Board	Qatar RAIL (société non cotée)	Qatar
Member of the Board	Canary Wharf Plc (société non cotée)	Royaume-Uni
Member of the Board	Chelsfield LLP (société non cotée)	Royaume-Uni

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Member of the Board	Citic Capital	Hong Kong
Chairman	Ooredoo Myanmar Ltd	Birmanie
Member of the Board	Ooredoo Kuwait	Koweït
Member of the Board	United Arab Shipping Company	Émirats arabes unis

Vivek Badrinath – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 10 octobre 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 15 905.
- Date de naissance : 27 juin 1969.
- Nationalité : française.
- *Chief Executive Officer* AMAP de Vodafone.

Ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications (ENST), Vivek Badrinath a débuté sa carrière en 1992 au Ministère de l'Industrie. Il rejoint Orange en 1996, dans des fonctions techniques au sein de la Direction des réseaux longue distance, avant d'occuper les fonctions de Directeur général chez Thomson India en 2000. De retour chez Orange en 2004, il est nommé Directeur technique des activités mobiles puis intègre le Comité exécutif du Groupe en 2009 en tant que Directeur de la Division réseaux et opérateurs. Il est ensuite Directeur exécutif en charge d'Orange Business Services entre avril 2010 et avril 2012 puis nommé Directeur général adjoint en charge de l'Innovation, du Marketing et des Technologies à partir du 1er mai 2013. Il occupe de mars 2014 à octobre 2016 les fonctions de Directeur général adjoint Marketing, Digital, Distribution et Systèmes d'information de AccorHotels avant de rejoindre le Groupe Vodafone en qualité de *Chief Executive Officer* AMAP.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 au sein de sociétés contrôlées (1) par Vodafone

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administrateur	Vodafone India Ltd (société non cotée)	Inde
Administrateur	Vodafone Qatar (société cotée)	Qatar
Administrateur	Vodacom (société cotée)	Afrique du Sud
Administrateur	Kenya Safaricom (société cotée)	Kenya
Administrateur	Vodafone Egypt (société cotée)	Égypte
Administrateur	Vodafone Hutchison Australia (société non cotée)	Australie

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Vodafone

Aucun.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
En France	
Président	Actimos
Président	Fastbooking
Administrateur	Viaccess
Administrateur	Soft At Home

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administrateur	NOKIA	Finlande
Administrateur	AAPC India	Inde
Administrateur	ICH India	Inde
Administrateur	Mauritius Telecom	Maurice

(1) *Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.*

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 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 29 novembre 1946.
- Nationalité : française.
- Président d'Honneur du Groupe La Poste.

Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, membre du Conseil Économique, Social et Environnemental depuis 1995, Jean-Paul Bailly commence sa carrière en 1970 au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). En 1978, il prend la Direction de la Coopération technique française à Mexico. Puis, il rejoint à nouveau la RATP en 1982, où il occupe notamment les postes de Directeur du Département du matériel roulant autobus, Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel. En 1990, Jean-Paul Bailly est nommé Directeur général adjoint puis Président-directeur général de 1994 à 2002. Entre 1997 et 2001, il assume parallèlement la Présidence de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP). Il a été Président-directeur général de La Poste de 2002 à 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

Fonction	Société
En France	
Administrateur	Edenred (société cotée)
Président du Conseil de surveillance	Europcar (société cotée)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
En France	
Président-directeur général	La Poste
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	Post Immo
Administrateur	Sopassure
Administrateur	CNP Assurances

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

Sébastien Bazin – Président-directeur général

- 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 2019.
- Nombre d'actions Accor détenues : 104 312.
- 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 privée 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 AccorHotels. Il est en outre Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 au sein de sociétés contrôlées (1) par Accor

Fonction	Société
En France	
Administrateur	Adagio SAS (société non cotée)

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Accor

Fonction	Société
En France	
Président du Conseil d'administration	Théâtre du Châtelet (société non cotée)
Président	Bazeo Europe SAS (société non cotée)
Gérant	CC Europe Invest (société non cotée)
Gérant	SARL Rohan (société non cotée)
Associé Gérant	Bazeo Invest SNC (société non cotée)
Associé Gérant	SCI Nina (société non cotée)
Associé Gérant	SCI Haute Roche (société non cotée)

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administrateur	Sisters Soparfi (société non cotée)	Luxembourg
Administrateur	China Lodging Group (société cotée)	Chine
Administrateur	General Electric (société cotée)	États-Unis

(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

Fonction	Société
En France	
Directeur général exécutif	Colony Capital Europe
Président-directeur général	Société d'Exploitation Sports & Événements SA
Président-directeur général	Holding Sports & Événements SA
Président	Colony Capital SAS
Directeur général	Toulouse Cancéropôle SAS
Directeur général	ColSpa SAS
Représentant légal de Colony Capital SAS, Président	ColSpa SAS
Président	Colfilm SAS
Président	Colkirch France SAS
Président	Data 4 SAS
Président	Lucia Investissement SAS
Président	Adagio SAS
Représentant légal de Colony Capital SAS, Gérant	SC Georges V 302
Gérant	Colmed
Gérant	Société du Savoy à Méribel
Associé Gérant	SCI MB (anciennement Madeleine Michelis)
Associé Gérant	SCI Ranelagh
Administrateur	Carrefour
Administrateur	Edenred
Membre du Conseil de surveillance	ANF Immobilier (Les Ateliers du Nord de la France)

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Président	RSI	Belgique
Administrateur délégué	Sisters Soparfi	Luxembourg
Président et Administrateur	Colyzeo Investment Management Ltd	Royaume-Uni
Gérant	La Tour S.à.r.l.	Suisse
Gérant	La Tour Réseau de Soins SA	Suisse
Gérant	Permanence de la Clinique Carouge	Suisse

Iliane Dumas – Administratrice représentant les salariés

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 2 mai 2014.
- Date d'échéance du mandat : 2 mai 2020.
- Date de naissance : 5 mars 1971.
- Nationalité : française.
- Chef de projet au sein de la Direction Talent et Culture de AccorHotels.

Diplômée de l'École de Paris des métiers de la table, Iliane Dumas est entrée chez Accor en 1991 où elle exerce tout d'abord des fonctions commerciales au sein de la Direction de la Distribution. Elle a exercé différents mandats de représentant du personnel, et notamment celui de Représentante du Comité Central d'Entreprise au Conseil d'administration du Groupe. Elle est aujourd'hui Chef de projet au sein de la Direction Talent et Culture. Iliane Dumas est également membre du Comité des nominations et des rémunérations, et juge prud'homal au Conseil des Prud'hommes de Paris.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

Aucun.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Aucun.

Mercedes Erra – Administratrice indépendante [1]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 22 février 2011.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- 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 fonde BETC avec Rémi Babinet, devenue en 21 ans la première agence de publicité française, et classée durablement parmi les meilleures agences créatives au monde. Mercedes Erra 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, membre actif des Comités d'Honneur et de soutien de Human Rights Watch, membre de la Commission Innovation 2030, de la Commission Enfance et Adolescence et du Comité Médicis Amundi. Elle a conduit la mission de préfiguration du Comité stratégique de la filière « Communication publicitaire » qui a donné lieu le 21 février 2017 à la signature du Contrat de filière, et devient Vice-présidente de la filière. Elle est en outre Administratrice de la SNCF, de la Fondation France Télévisions, de la Fondation Elle et de Les Entreprises pour la Cité.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 au sein de sociétés contrôlées [2] par Havas Worldwide

Fonction	Société
En France	
Fondatrice, Directrice générale et membre du Directoire	BETC (société non cotée)
Présidente	BETC Digital (ex-EURO RSCG 4D) (société non cotée)
Présidente	Havas 04 (société non cotée)
Membre du Comité de surveillance	Rosapark (société non cotée)
Administratrice	Havas (société non cotée)
Administratrice	Havas Worldwide Paris (société non cotée)

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées (2) par Havas Worldwide

Fonction	Société
En France	
Vice-présidente	Commission Nationale Française pour l'Unesco
Membre du Conseil d'administration	Fondation du Collège de France
Administratrice	Théâtre du Châtelet (société non cotée)
Administratrice	Opéra Comique (société non cotée)
Administratrice	SNCF (société non cotée)
Administratrice	Fondation Elle
Administratrice	Fondation France Télévision

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
En France	
Directrice générale	Havas
Présidente du Conseil d'administration	Euro RSCG
Présidente	Euro RSCG France
Administratrice	Absolut Reality
Administratrice	Société de la Tour Eiffel

Sophie Gasperment – Administratrice indépendante (1)

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 29 juin 2010.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 564.
- Date de naissance : 1er août 1964.
- Nationalité : française.
- Directrice générale Groupe, Communication Financière et Prospective Stratégique, L'Oréal.

Diplômée de l'ESSEC et de l'Insead, Sophie Gasperment a rejoint L'Oréal en 1986. Après 14 années de marketing stratégique et opérationnel, elle est nommée en 2000 Directrice générale au Royaume-Uni. Elle y exerce pendant 14 ans, notamment en qualité de Présidente-Directrice générale de The Body Shop International, marque anglaise emblématique déployée dans 60 pays avec une équipe de près de 20 000 personnes. En 2014, Sophie Gasperment devient Directrice générale en charge de la Communication Financière et de la Prospective Stratégique du groupe L'Oréal. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005, elle a été élue au bureau exécutif du Royaume-Uni, et a par ailleurs contribué au Business Advisory Council de la Said Business School, Université d'Oxford. Sophie Gasperment est également membre du Supervisory board de Cimpress N.V., entreprise de technologie cotée au NASDAQ.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 au sein de sociétés contrôlées (2) par L'Oréal

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées (2) par L'Oréal

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Supervisory Board, Director	Cimpress N.V. (société cotée)	Pays-Bas

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) 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

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Présidente-directrice générale	The Body Shop International Plc	Royaume-Uni

Qionger Jiang – Administratrice indépendante [1]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 2 000.
- Date de naissance : 13 novembre 1976.
- Nationalité : française.
- Chief Executive Officer et Directrice Artistique de Shang Xia.

Diplômée de l'école de design de l'Université de Tongji (Chine) et en architecture d'intérieur et mobilier de l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs de Paris, Qionger Jiang a fondé plusieurs sociétés, notamment dans le domaine du design, avant de créer la filiale chinoise d'ArtCurial. En 2008, elle s'associe avec Hermès pour créer Shang Xia, première marque de luxe chinoise, dont elle est Directrice générale et Directrice artistique. En 2013, elle a été nommée Chevalier des Arts et Lettres par le Président de la République française et, en 2016, Chevalier de l'Ordre National du mérite par le Président de la République française.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Directrice générale	Shang Xia (société non cotée)	Chine

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administratrice	China Lodging Group	Chine

Iris Knobloch – Administratrice indépendante [1], Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 25 avril 2013.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 13 février 1963.
- Nationalité : allemande.
- Présidente 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 Présidente 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'avocate dans les cabinets Norr, Stiefenhofer & Lutz et O'Melveny & Myers respectivement à Munich, New York et Los Angeles.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 au sein de sociétés contrôlées [2] par Warner Bros

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Warner Bros

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du Conseil d'administration	Central European Media Enterprises (société cotée)	Bermudes

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Aucun.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

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 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 616.
- Date de naissance : 22 septembre 1951.
- Nationalité : française.
- Président du Directoire de Groupe Canal+ jusqu'en septembre 2015.

Ingénieur Civil des Mines, Bertrand Meheut était Président du Directoire du Groupe Canal+ depuis septembre 2002. Il a travaillé auparavant dans l'industrie, en particulier celle des sciences de la vie. Il a fait l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, puis Aventis CropScience, où il est entré en 1984 comme adjoint au Directeur général Europe et 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. Lorsque Rhône-Poulenc et le chimiste allemand Hoechst fusionnent à la fin 1999 au sein d'Aventis, Bertrand Meheut devient Président-directeur général d'Aventis CropScience.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

Fonction	Société
En France	
Administrateur	Edenred (société cotée)
Administrateur	Aquarelle.com Group (société non cotée)
Administrateur	Pierre et Vacances (société cotée)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
En France	
Président du Directoire	Groupe Canal+
Président du Directoire	Canal+ France
Membre du Directoire	Vivendi
Président du Conseil d'administration	Société d'Édition de Canal+
Président du Conseil de surveillance	StudioCanal
Président	Canal+ Régie
Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration	Sport+
Représentant permanent de Groupe Canal+, co-gérant	Canal+ Éditions
Représentant de Canal+ France, Associé-Gérant	Kiosque
Membre du Comité de direction	Canal+ Overseas
Administrateur et Vice-président du Conseil d'administration	SFR

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du Conseil de surveillance	TVN	Pologne

(1) *En application des critères du Code AFEP/MEDEF.*

Nicolas Sarkozy – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 21 février 2017.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 028.
- Date de naissance : 28 janvier 1955.
- Nationalité : française.
- Président des Républicains de novembre 2014 à novembre 2016.

Nicolas Sarkozy est le 6e Président de la Ve République française (2007-2012). Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), Ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), Porte-parole du Gouvernement (1993-1995), Ministre de l'Intérieur, de la Sécurité Intérieure et des Libertés locales (2002-2004), Ministre d'État, Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), Ministre d'État, Ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire (2005-2007). Il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016). Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre*, *Témoignage*, *La France pour la Vie* et *Tout pour la France*.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

Fonction	Société
En France	
Directeur général	SELAS CSC (société non cotée)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Aucun.

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 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 20 novembre 1957.
- Nationalité : française.
- Président du Directoire de Eurazeo [2].

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 2017 au sein de sociétés contrôlées [3] par Eurazeo

Fonction	Société
En France	
Président du Directoire	Eurazeo SE (société cotée)
Président	CarryCo Croissance (société non cotée)
Président	CarryCo Croissance 2 (société non cotée)
Président	CarryCo Capital 1 (société non cotée)
Membre du Conseil de surveillance	Europcar Groupe [4] (société cotée)

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du *Board of Directors*	I-Pulse [4] (société non cotée)	États-Unis

(1) *En application des critères du Code AFEP/MEDEF.*
(2) *Jusqu'au 19 mars 2018.*
(3) *Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.*
(4) *Participation Eurazeo.*

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Eurazeo

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du *Board of Directors*	Tech Data Corporation (société cotée)	États-Unis

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
En France	
Directeur général	Legendre Holding 19
Président	Legendre Holding 25
Président	Legendre Holding 26
Président	Eurazeo Capital Investissement
Vice-président et membre du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Administrateur	Europcar Groupe
Président du Conseil de surveillance	Europcar Groupe
Président du Conseil d'administration et Administrateur	Holdelis
Administrateur	Rexel
Administrateur	Edenred
Vice-président du Conseil de surveillance	Rexel
Membre du Comité de surveillance	Foncia Holding
Gérant	Investco 3d Bingen

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre de l'*Advisory Board*	APCOA Parking Holdings GmbH	Allemagne
Administrateur	Moncler Srl	Italie
Administrateur	Sportswear Industries Srl	Italie
Administrateur	Gruppo Banca Leonardo	Italie
Administrateur	Colyzeo Investment Advisors	Royaume-Uni

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Isabelle Simon – Administratrice indépendante [1]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 1er mai 1970.
- Nationalité : française.
- Secrétaire général et membre du Comité exécutif du groupe Thales.

Diplômée de Sciences Po Paris et HEC, de la Harvard Law School (LL.M.) et des facultés de droit Paris I Panthéon-Sorbonne (DEA de Droit anglais et nord-américain des affaires) et Jean Monnet (DESS de fiscalité internationale), Isabelle Simon est également avocate, diplômée de l'École de Formation du Barreau de Paris et du Barreau de New York. Elle a débuté sa carrière en 1995 au sein du cabinet d'avocats Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, à Paris et New York, avant de rejoindre la division banque d'affaires de Goldman Sachs en 2003 en tant qu'*Executive Director*. En 2009, elle rejoint le groupe Publicis en qualité de *Senior Vice President* en charge des départements M&A et juridique, de la stratégie de développement externe et du suivi des participations minoritaires. En 2011, elle devient Directrice générale adjointe de la Société des Bains de Mer de Monaco, plus particulièrement en charge des départements immobilier, marketing et ventes, artistique, communication et juridique, ainsi que des opérations de développement internes et externes. Depuis 2015, elle est Secrétaire général, membre du Comité exécutif, du groupe Thales. Elle est également Administratrice et Secrétaire général de la Fondation d'entreprise Thales.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 au sein de sociétés contrôlées [2] par Thales

Fonction	Société
En France	
Membre du Conseil de surveillance	Thales Alenia Space SAS (société non cotée)
Représentant permanent de Thales	Thales Avionics SAS (société non cotée)
Représentant permanent de Thales	Thales Communications & Security SAS (société non cotée)
Administratrice	Thales Corporate Ventures (société non cotée)

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Thales

Néant.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société
En France	
Administratrice	Neopost
Administratrice	Wefcos

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Présidente	Société Anonyme des Thermes Marins Monte-Carlo	Monaco

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Natacha Valla – Administratrice indépendante [1]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 1er janvier 1976
- Nationalité : française.
- Chef de la division Politique économique et stratégie à la Banque européenne d'investissement (BEI).

Docteur (PhD) en économie de l'Institut Européen de Florence (Italie), Natacha Valla, après avoir été chercheur invité au Fonds Monétaire International, rejoint la Banque Centrale Européenne en qualité d'économiste de 2001 à 2008, en charge des questions d'orientation et de mise en œuvre de la politique monétaire. En 2005, elle est détachée auprès de la Direction de la Recherche de la Banque de France. Elle est nommée, en 2008, Directeur exécutif et responsable de la recherche économique au sein du groupe Goldman Sachs. En 2014, elle devient Directeur adjoint du Centre de Recherche Français dans le Domaine de l'Économie Internationale (CEPII). Depuis décembre 2015, elle est en charge de la Politique Économique et Stratégie à la Banque Européenne d'Investissements (BEI).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017

Fonction	Société
En France	
Administratrice	LVMH (société cotée)
Administratrice	ASF (société non cotée) – Cofiroute (société non cotée) (Vinci)
Membre du Conseil de surveillance	Tikehau (société cotée)
Administratrice	SUERF – European Money and Finance Forum
Membre	Commission Économique de la Nation
Membre	Conseil d'Analyse Économique
Membre du Comité scientifique	ACPR – Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Aucun.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

Sarmad Zok – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 9 août 1968.
- Nationalités : libanaise et britannique.
- Président-directeur général de Kingdom Hotel Investments et *Non-Executive Board Director* de Kingdom Holding Company.

Sarmad Zok est Président-directeur général de la société Kingdom Hotel Investments (KHI) située à Dubaï, aux Émirats arabes unis et administrateur des sociétés Four Seasons Hotels and Resorts, Mövenpick Hotels & Resorts Management, BlackRock Frontiers Investment Trust plc et Kingdom Holding Company. En 2006, Sarmad Zok a mené l'introduction de Kingdom Hotel Investments à la Bourse de Dubaï, ainsi que celle de Londres. Depuis la reprise par des fonds privés de la société KHI et son retrait de la côte, il a contribué à la réalisation de nombreux investissements dans l'hôtellerie de luxe aux États-Unis et en Europe et à la croissance ainsi qu'au développement de ces marchés au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. En 2016, il a mené avec succès l'opération de cession de Fairmont et Raffles à AccorHotels. Sarmad Zok a débuté sa carrière au sein des groupes HVS International and Hilton International. Il est titulaire d'un *Bachelor of Science* en management hôtelier de l'université de Surrey et d'un *Master of Arts in Property Valuation and Law* de la City University Business School (Royaume-Uni).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 au sein de sociétés contrôlées (1) par Kingdom Hotel Investments et Kingdom Holding Company

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Chairman, Member of the Board & Chief Executive Officer	Kingdom Hotel Investments (société non cotée)	Îles Caïmans
Member of the Board	Kingdom Holding Company (société cotée)	Arabie Saoudite
Member of the Board	Kingdom 5-KR-35, Ltd (société non cotée)	Îles Caïmans
Manager A (Member of the Board)	Shercock Sarl (société non cotée)	Luxembourg
Manager B (Member of the Board)	Hotel George V BV (société non cotée)	Pays-Bas
Chairman	Kingdom Beirut SAL (société non cotée)	Liban

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2017 en dehors de sociétés contrôlées (1) par Kingdom Hotel Investments ou Kingdom Holding Company

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Member of the Board	Blackrock Frontiers Investment Trust Plc (société non cotée)	Royaume-Uni
Member of the Board	Four Seasons Holdings Inc. (société non cotée)	Canada
Member of the Board	Mövenpick Hotels and Resorts Management AG (société non cotée)	Switzerland

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Member of the Board	Kingdom 5-KR-181, Ltd.	Îles Caïmans
Member of the Board	Kingdom 01 FZ LLC	Zone Franche Dubaï Émirats arabes unis
Member of the Board	Yotel Investments Limited	Îles Vierges britanniques
Member of the Board	Kingdom 5-KR-59, Ltd.	Îles Caïmans
Member of the Board	FRHI Holdings Limited	Îles Caïmans

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

3.2.2 Caractère indépendant des Administrateurs et représentation équilibrée des hommes et des femmes

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration comportait 16 Administrateurs, dont une Administratrice représentant les salariés. Le 11 janvier 2018, conformément aux statuts de la Société, Madame Chantale Hoogstoel a été désignée par le Comité Européen d'Entreprise en qualité d'Administratrice représentant les salariés.

Le Conseil d'administration porte une attention particulière à l'équilibre de sa composition et de celle de ses Comités, et examine à l'occasion des nominations et renouvellements d'Administrateurs sa conformité à l'égard des critères légaux et de ceux du Code AFEP/MEDEF en matière de représentation des femmes et des hommes, d'indépendance et d'internationalisation. En outre, le Conseil veille à la complémentarité des compétences techniques et expertises de ses membres (notamment en finance, marketing, digital, luxe ou encore dans le domaine de l'hôtellerie), leur permettant d'appréhender efficacement les enjeux des activités du Groupe et de favoriser leur développement. En ce qui concerne son internationalisation, le Conseil veille à ce qu'au moins un tiers de ses membres ait une expérience à l'étranger ou soit de nationalité étrangère.

Ainsi, au 30 janvier 2018, parmi les Administrateurs :

(i) huit membres sont des femmes, dont deux représentant les salariés, conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance, ainsi qu'aux recommandations du Code AFEP/MEDEF ;

(ii) neuf membres sont considérés comme indépendants au regard des critères du Code AFEP/MEDEF ;

(iii) quatre Administrateurs sont de nationalité étrangère ;

(iv) les membres du Conseil occupent ou ont occupé des fonctions de premier plan, notamment dans de grands groupes internationaux, et possèdent les compétences nécessaires à l'exercice de leur mandat au sein du Conseil.

Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou de nature à le placer dans une situation de conflit d'intérêts. Le Conseil d'administration procède chaque année à l'évaluation du caractère indépendant des Administrateurs, au regard des critères suivants énoncés par le Code AFEP/MEDEF :

- ne pas être ou ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif [1] de la Société, salarié, Administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de sa société mère ou d'une société consolidée par cette société mère, ou encore d'une société qu'elle consolide ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement [2] :
  - 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 de lien familial proche avec un mandataire social,
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

S'agissant des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale, 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.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue au sein du Conseil, après examen par le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale.

Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale a ainsi débattu lors de sa réunion du 16 janvier 2018 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 la nature des relations entretenues (type de prestations, exclusivité, etc.) ainsi que les montants des transactions réalisées avec les groupes au sein desquels les Administrateurs ont eu des fonctions dirigeantes au cours de l'exercice.

Il les a notamment comparés au chiffre d'affaires du Groupe et au montant des capitaux propres de la Société en 2017. Il a également examiné la part que représentaient ces relations dans le chiffre d'affaires des groupes au sein desquels les Administrateurs indépendants exercent des fonctions.

Le Conseil d'administration a constaté que AccorHotels n'avait pas de relation d'affaires avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang et Iris Knobloch et Monsieur Jean-Paul Bailly exercent leurs fonctions.

Le Conseil a examiné les relations d'affaires avec le groupe Thales, dont Madame Isabelle Simon est Secrétaire général et membre du Comité exécutif, et a constaté que celles-ci représentaient un montant significativement inférieur à 1 % du chiffre d'affaires et du montant des capitaux propres du Groupe ainsi qu'une part insignifiante du chiffre d'affaires du groupe Thalès. Il s'agit d'un contrat de prestations d'infogérance des systèmes d'information de AccorHotels, réalisées par le groupe Thales, dont l'exécution avait démarré antérieurement à la nomination de Madame Simon au Conseil d'administration de la Société. Le Conseil a estimé que ce contrat entrait dans le cours normal de l'activité des deux groupes et que les relations d'affaires entretenues n'étaient pas significatives.

Les honoraires versés en 2017 par AccorHotels au groupe Havas, au sein duquel Madame Mercedes Erra assure les fonctions de Présidente Exécutive de Havas Worldwide, représentent également significativement moins de 1 % du chiffre d'affaires et du montant des capitaux propres du Groupe, ainsi que moins de 1 % du chiffre

(1) Conformément au Code AFEP/MEDEF, cette notion recouvre s'agissant des sociétés anonymes à Conseil d'administration, le Président-directeur général, le Directeur général et le(s) Directeur(s) général(aux) délégué(s).

(2) Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

d'affaires du groupe Havas. Différentes filiales du groupe Havas réalisent diverses prestations de marketing et publicité pour AccorHotels en fonction des campagnes mises en place, dans le cadre de contrats de gré à gré ou d'appels d'offres. Le Conseil a en outre noté que le Groupe a diminué le nombre de prestations de marketing commandées aux filiales du groupe Havas au cours de l'année 2017, et, au regard de tous ces éléments, a estimé que ces relations d'affaires n'étaient pas significatives.

Enfin, le Conseil d'administration a également examiné la qualification d'Administrateur indépendant de Monsieur Sarkozy au regard des critères du Code AFEP/MEDEF et a revu dans ce cadre les relations entre le Groupe et le cabinet d'avocats Claude & Sarkozy. Monsieur Sarkozy ne fournit lui-même aucune prestation de conseil juridique au Groupe et, par ailleurs, l'intervention d'autres associés ou collaborateurs du cabinet Claude & Sarkozy sur des dossiers juridiques pour le compte du Groupe se fait dans des conditions, en particulier en termes de volume d'activité, à même de préserver la qualité d'Administrateur indépendant de Monsieur Sarkozy au regard des critères susvisés. Dans ces conditions, et dans la mesure où le montant des honoraires versés au cabinet d'avocats est insignifiant au regard du chiffre d'affaires et des capitaux propres du Groupe, et représente par ailleurs moins de 1 % du chiffre d'affaires du cabinet Claude & Sarkozy, le Conseil a considéré que Monsieur Nicolas Sarkozy remplit les critères d'indépendance tels que définis par le Code AFEP/MEDEF.

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 20 février 2018, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Mercedes Erra, Sophie Gasperment, Qionger Jiang, Iris Knobloch, Isabelle Simon et Natacha Valla et de Messieurs Jean-Paul Bailly, Bertrand Meheut et Nicolas Sarkozy.

Tableau des critères d'indépendance

	Ne pas être ou avoir été salarié ou mandataire social (1)	Absence de mandats croisés (1)	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	Ne pas être actionnaire à plus de 10 % (2)
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	√	√	√	√	√	√	
Aziz Aluthman Fakhroo	√	√	√	√	√	√	
Vivek Badrinath		√	√	√	√	√	√
Jean-Paul Bailly	√	√	√	√	√	√	√
Sébastien Bazin		√	√	√	√	√	√
Iliane Dumas (3)		√	√	√	√	√	√
Mercedes Erra	√	√	√	√	√	√	√
Sophie Gasperment	√	√	√	√	√	√	√
Chantale Hoogstoel (3)		√	√	√	√	√	√
Qionger Jiang	√	√	√	√	√	√	√
Iris Knobloch	√	√	√	√	√	√	√
Bertrand Meheut	√	√	√	√	√	√	√
Nicolas Sarkozy	√	√	√	√	√	√	√
Patrick Sayer	√	√	√	√	√	√	
Isabelle Simon	√	√	√	√	√	√	√
Natacha Valla	√	√	√	√	√	√	√
Sarmad Zok	√	√		√	√	√	√

(1) Au cours des cinq dernières années.
(2) Seul ou agissant de concert.
(3) Administratrice représentant les salariés.

3.3 FONCTIONNEMENT, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

3.3.1 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 légales 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 la Société s'est réuni quinze fois au cours de l'année 2017. 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, des 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 % (87 % en 2016).

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions légales 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.

Ainsi en 2017, le Conseil d'administration a notamment :

- suivi le processus de filialisation de l'activité HotelInvest et d'ouverture du capital de la société AccorInvest ;
- approuvé l'acquisition des groupes Gekko et Mantra et examiné les projets d'acquisition des sociétés Availpro, BHG, Travelkeys et VeryChic ;
- décidé la mise en place d'un plan de co-investissement à destination des cadres-dirigeants du Groupe ;
- arrêté les comptes sociaux et consolidés 2016.

En matière de gouvernance, le Conseil a notamment :

- proposé la cooptation de deux nouveaux Administrateurs ;
- proposé le renouvellement de deux Administrateurs, M. Sébastien Bazin et Mme Iris Knobloch ;
- créé un Comité de la stratégie internationale ;
- revu la composition du Comité des engagements et de celle du Comité d'audit et des risques ;
- examiné les critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF et confirmé le caractère indépendant de certains de ses membres ;
- revu le plan de succession proposé par le Comité des nominations et des rémunérations ;
- examiné les conventions réglementées déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours de l'exercice antérieur et qui se sont poursuivies au cours de l'exercice écoulé ;
- arrêté les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Conseil d'administration a, tout au long de l'exercice, pris connaissance des compte-rendus des différents Comités.

Enfin, il a convoqué une Assemblée Générale Mixte ainsi qu'une Assemblée Générale Extraordinaire et approuvé le rapport du Président du Conseil d'administration [1].

(1) Rapport du Président du Conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce dans sa version antérieure à l'ordonnance du 12 juillet 2017.

3.3.2 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration en 2017

	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Aziz Aluthman Fakhroo	15	100 %
Vivek Badrinath	15	87 %
Jean-Paul Bailly	15	93 %
Sébastien Bazin	15	100 %
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al Thani (1)	13	62 %
Ali Bouzarif (2)	2	50 %
Iliane Dumas	15	100 %
Mercedes Erra	15	80 %
Sophie Gasperment	15	100 %
Qionger Jiang	15	67 %
Iris Knobloch	15	93 %
Bertrand Meheut	15	93 %
Nadra Moussalem (3)	1	100 %
Nicolas Sarkozy (4)	14	93 %
Patrick Sayer	15	100 %
Isabelle Simon	15	87 %
Natacha Valla	15	93 %
Sarmad Zok	15	93 %

(1) Coopté à effet du 21 mars 2017.
(2) Démission de son mandat d'Administrateur le 21 mars 2017.
(3) Démission de son mandat d'Administrateur le 21 février 2017.
(4) Coopté à effet du 21 février 2017.

3.3.3 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 et en particulier à une évaluation formalisée avec l'assistance d'un consultant externe tous les 3 ans. Sur la base du rapport d'évaluation, la Société prépare un plan d'actions visant à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration.

Au cours du second semestre 2017, le Conseil d'administration a réalisé une nouvelle évaluation formalisée de son fonctionnement avec l'assistance d'un consultant externe, qui a conduit des entretiens avec tous les Administrateurs, sous la supervision de la Vice-présidente Administratrice référente et du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale. Le Conseil d'administration en a étudié les conclusions lors de sa séance en date du 20 février 2018.

Il ressort de cette évaluation que l'évolution du fonctionnement du Conseil d'administration est jugée satisfaisante par les Administrateurs, qui constatent un fort engagement du Conseil et relèvent que la complémentarité des compétences en son sein conduit à un débat constructif et ouvert. Les Administrateurs apprécient en outre la qualité de l'information examinée en Conseil, ainsi que le rôle de l'Administratrice référente. Par ailleurs, ce rapport a révélé la nécessité d'une réflexion sur la taille et la composition du Conseil d'administration et sur les Comités dans le cadre de la transformation du Groupe. Enfin, les Administrateurs ont émis le souhait d'une information plus régulière sur des sujets tels que les opérations hôtelières, le fonctionnement intérieur du Groupe et les questions relatives aux ressources humaines.

Sur la base de ce rapport d'évaluation, la Société a préparé un plan d'actions, approuvé par les Administrateurs lors du Conseil d'administration du 7 mars 2018. Ce plan prévoit notamment une réflexion sur la composition du Conseil d'administration et de ses Comité ainsi que l'organisation régulière de présentations thématiques sur des sujets opérationnels ou organisationnels par les membres du Comité exécutif.

3.3.4 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

En vertu de l'article 12 des statuts, les Administrateurs, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés, sont tenus de détenir au nominatif au moins 1 000 actions. En outre, pour marquer l'importance que revêt la participation effective des Administrateurs aux réunions et conformément à la recommandation 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 et des Comités.

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. 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 des articles 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.

Lors de sa séance en date du 20 février 2018, le Conseil d'administration a procédé à la revue des conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2017, ainsi que les conventions autorisées par le Conseil d'administration conformément à la procédure édictée dans le cadre des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

En 2016, le Conseil d'administration a renforcé son dispositif de prévention des conflits d'intérêts susceptibles de survenir en son sein, en adoptant l'article 9 du Règlement intérieur (dont le texte figure ci-après en annexe A). Aux termes de cet article, outre les déclarations mentionnées ci-dessus, tout Administrateur se trouvant en situation de conflit d'intérêts en informe le Vice-président du Conseil d'administration ainsi que le Secrétaire du Conseil. Il prévoit en outre que toute information sensible d'un point de vue concurrentiel ne peut être dévoilée ou discutée en présence d'un Administrateur ayant un rattachement direct à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société. Sur la base des déclarations effectuées par les Administrateurs, le Vice-président, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts, et en informe le Conseil d'administration annuellement. En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil ou du Comité. L'Administrateur ainsi concerné ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un potentiel conflit d'intérêts, ni la partie du procès-verbal du Conseil d'administration correspondante.

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.

3.3.5 Secrétaire du Conseil d'administration

Monsieur François Pinon, Directeur juridique Groupe, a été nommé par le Conseil d'administration en qualité de Secrétaire du Conseil.

3.3.6 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.

Le Conseil d'administration s'appuie ainsi sur les travaux effectués au sein de ses cinq Comités spécialisés :

- le Comité d'audit et des risques ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des nominations et des rémunérations ;
- le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale ;
- le Comité de la stratégie internationale.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des Comités sont fixées 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 l'un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

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.

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Comité concerné.

3.4 COMITÉS DU CONSEIL

3.4.1 Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques est composé de six membres, Mesdames Sophie Gasperment, Isabelle Simon et Natacha Valla et Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo, Bertrand Meheut et Patrick Sayer, possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence. Avec quatre Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, la composition du Comité d'audit et des risques est conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Il est présidé par Monsieur Bertrand Meheut, Administrateur indépendant.

Par ailleurs, Monsieur Philippe Citerne assiste aux réunions de ce Comité en sa qualité de Censeur avec voix consultative.

Le Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2017 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 64 % [(1)] (*vs.* 82 % en 2016).

Les Commissaires aux Comptes, le Président-directeur général, le Directeur général Finances et le Secrétaire du Conseil assistent aux réunions, accompagnés en tant que de besoin par la Directrice de l'Audit interne. Les réunions au cours desquelles sont examinés les comptes annuels et semestriels commencent par une session avec les Commissaires aux Comptes, hors la présence des membres de la Direction de la Société.

Lors de ses réunions, le Comité a notamment :

- préparé les délibérations du Conseil d'administration relatives à l'examen des comptes annuels et semestriels ;
- suivi la mise en place de la présentation des résultats financiers du Groupe, ventilés entre AccorInvest et AccorHotels ;
- suivi le déroulement du projet de filialisation de l'activité AccorInvest.

Le Comité a également suivi l'évolution des litiges fiscaux du Groupe et s'est fait présenter les projets de modification des normes et de la réglementation comptable. Enfin, il a étudié les conclusions des missions d'Audit interne, ainsi que la mise en place des plans d'actions précédemment identifiés et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques.

3.4.2 Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de huit membres dont quatre qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Ainsi, conformément au Code AFEP/MEDEF :

(i) le Comité est présidé par Madame Sophie Gasperment, Administratrice indépendante ;

(ii) Madame Iliane Dumas, Administratrice représentant les salariés, participe au Comité ;

(iii) ce Comité est majoritairement composé d'Administrateurs indépendants.

Outre la Présidente, ses membres sont Mesdames Qionger Jiang, Iris Knobloch et Iliane Dumas, ainsi que Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo, Bertrand Meheut, Patrick Sayer et Sarmad Zok.

Le Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2017 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 78 % (*vs.* 90 % en 2016).

Durant ses réunions, le Comité a notamment :

- recommandé la cooptation de deux Administrateurs ;
- recommandé au Conseil d'administration la mise en place d'un plan de co-investissement ;
- recommandé l'adoption d'un plan d'actionnariat salarié SHARE 17 ;
- proposé la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumise à l'Assemblée Générale ;
- revu les modalités des plans d'actions de performance émis en 2017 et les niveaux de réalisation des conditions de performance des plans d'options de souscription et d'actions de performance précédemment émis ;
- revu le processus de succession intérimaire du Président-directeur général et du Directeur général délégué en cas d'aléa ;

Il a également formulé ses recommandations au Conseil en ce qui concerne la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la répartition des jetons de présence.

3.4.3 Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale a pour missions de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise et de préparer les décisions du Conseil d'administration en matière de compliance, éthique et RSE.

Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale est composé de quatre membres, tous qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Jean-Paul Bailly, les autres membres étant Mesdames Mercedes Erra, Sophie Gasperment et Isabelle Simon.

Ce Comité s'est réuni deux fois au cours de l'année 2017 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 88 % (*vs.* 75 % en 2016).

Durant ces réunions, le Comité a notamment :

- procédé à la revue des critères d'indépendance des Administrateurs ;
- procédé à la revue annuelle des conventions réglementées approuvées les années précédentes et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2017 ;
- identifié les nouveautés issues de la révision du Code AFEP/MEDEF ;
- initié le processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- suivi la mise en œuvre du programme de Compliance du Groupe ;
- examiné les travaux menés par le Comité Éthique et RSE ;
- passé en revue l'état d'avancement des chantiers mis en place par le Groupe en matière de *Talent Management* et de Leadership.

(1) Le taux de participation ne tient pas compte de la participation de Monsieur Nadra Moussalem, démissionnaire de son mandat d'Administrateur de la Société à effet du 21 février 2017.

3.4.4 Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de cinq membres. Il est présidé par Monsieur Patrick Sayer et les autres membres sont Madame Mercedes Erra et Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo, Jean-Paul Bailly et Sarmad Zok. 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 trois fois au cours de l'année 2017 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 88 % (*vs.* 85 % en 2016). Sur l'invitation du Président du Comité, les Administrateurs non membres du Comité sont amenés à participer aux travaux du Comité.

En 2017, le Comité des engagements a notamment :

- revu les différents projets d'acquisition du Groupe, et notamment les acquisitions des groupes Gekko et Mantra ;
- examiné les projets de joint-venture Orient-Express, Rixos et NextDoor ;
- enfin, particulièrement suivi le projet de filialisation et d'ouverture du capital de la société AccorInvest (projet Booster).

3.4.5 Comité de la stratégie internationale

Le 21 mars 2017, le Conseil d'administration a décidé, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de créer le Comité de la stratégie internationale, auquel ont été confiées les missions d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe à l'international, et en particulier en matière de :

- axes stratégiques de développement hôtelier du Groupe à l'international ;
- répartition géographique des activités du Groupe, et enjeux et risques géopolitiques correspondants ;
- suivi de projets, alliances et partenariats internationaux significatifs du Groupe.

Le Comité de la stratégie internationale est composé de six membres, dont quatre administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Nicolas Sarkozy, les autres membres étant Mesdames Qionger Jiang, Iris Knobloch et Natacha Valla et Monsieur Sarmad Zok, ainsi que Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani.

Ce Comité s'est réuni deux fois au cours de l'année 2017 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 83 %.

Durant ces réunions, le Comité a traité de questions internationales d'actualité, notamment des situations en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie et de leurs impacts sur les activités du Groupe.

3.5 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

3.5.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. Les éléments de rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué pour l'exercice 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 14 décembre 2017.

Dans sa détermination, le Conseil veille en permanence à ce que les différents éléments qui composent la rémunération des dirigeants mandataires sociaux mènent à une rémunération mesurée, équilibrée, équitable et visant à récompenser la performance. À cet égard, les principes, critères et montants des rémunérations fixes et variables sont analysés chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations, lequel s'appuie notamment sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés du CAC 40 et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers, et veille à leur conformité aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Politique de rémunération du Président-directeur général 2018

Structure globale de la rémunération du Président-directeur général de la Société

Éléments court terme

- **Une rémunération fixe annuelle** qui tient compte de l'expérience du Président-directeur général, de ses responsabilités et des pratiques du marché.
- **Une rémunération variable annuelle** qui dépend de la contribution du Président-directeur général à la réussite du Groupe, relative notamment à sa performance financière et extra-financière et déterminée selon le niveau d'atteinte d'objectifs quantitatifs (prépondérants) et qualitatifs définis par le Conseil d'administration représentant respectivement 80 % et 20 % de la rémunération variable annuelle et détaillés ci-après. Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.

Le montant de la part variable est plafonné à un pourcentage d'un montant de référence annuel prédéterminé : la rémunération variable annuelle de Monsieur Sébastien Bazin peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros (le «Montant de Référence»), soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle. Si sa rémunération variable atteignait 100 % du Montant de Référence, ce montant représenterait 132 % de sa rémunération fixe annuelle.

Éléments long terme

- **Des actions de la Société sont régulièrement attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'à certains salariés du Groupe, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance et de présence.** Ces attributions ont pour objectif d'aligner les intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et de l'inciter à délivrer une performance de long terme. Les conditions de performance (internes et externes) des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à l'émission des plans. Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Synthèse de la structure globale de rémunération du Président-directeur général

Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
Fixe annuel	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations en fonction notamment de : - de l'expérience - des responsabilités - des pratiques de marché	950 000 euros Inchangée depuis le 1er janvier 2016
Variable annuelle	Une rémunération variable annuelle qui varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants :	
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : - **financiers** (EBITDA Groupe *vs* budget 2018, *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel *vs* budget 2018, positionnement du TSR Accor *vs* pairs hôteliers, positionnement du TSR Accor *vs* autres sociétés du CAC40) - **extra-financiers** (expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE)	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. La rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un Montant de Référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle.
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : - vision stratégique et identification d'options stratégiques - mise en place de l'organisation post-Booster et de l'évolution des métiers du Groupe	
Long terme	**Attributions gratuites d'actions,** sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration	Représente un pourcentage de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration

Lors de sa réunion du 14 décembre 2017, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir inchangées les rémunérations fixe et variable de Monsieur Sébastien Bazin pour l'exercice 2018, à savoir, une rémunération fixe annuelle brute de 950 000 euros et une rémunération variable pouvant représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle.

Le Conseil a arrêté comme suit les objectifs de performance conditionnant le versement de la rémunération variable :

- **pour les objectifs quantitatifs** (poids total de 80 %) :
  - résultat d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2018 (25 %),
  - *free cash flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2018 (25 %),
  - positionnement du TSR Accor comparé à celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
  - positionnement du TSR Accor comparé à celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
  - combinaison de critères : expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE (10 %) ;
- **pour les objectifs qualitatifs** (poids total de 20 %) :
  - vision stratégique et identification d'options stratégiques (10 %),
  - mise en place de la nouvelle organisation post-Booster et de l'évolution des métiers du Groupe (10 %).

En outre, conformément au Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a retenu le principe selon lequel il se réserve la possibilité de décider le versement d'une prime exceptionnelle au Président-directeur général dans certaines circonstances (notamment en cas d'opération transformante) qui seront, le cas échéant, communiquées et expliquées. En tout état de cause, et sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération lors de l'Assemblée Générale 2018, le versement de toute prime exceptionnelle qui serait décidé par le Conseil au bénéfice du Président-directeur général, serait conditionné à l'approbation des actionnaires.

Critères et pondération des éléments de rémunération variable annuelle du Président-directeur général

Détail des objectifs quantitatifs et qualitatifs

		En % du montant de référence		
Détail des objectifs quantitatifs	**Poids du critère**	**Min**	**Cible**	**Max** [1]
Résultat d'exploitation (EBITDA) *vs* budget 2018	25 %	0 %	25 %	40 %
Free cash flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel *vs* budget 2018	25 %	0 %	25 %	40 %
Positionnement du TSR Accor *vs* autres sociétés du CAC 40	10 %	0 %	10 %	16 %
Positionnement du TSR Accor *vs* celui de huit pairs hôteliers	10 %	0 %	10 %	16 %
Expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE	10 %	0 %	10 %	16 %
Total quantitatifs	**80 %**	**0 %**	**80 %**	**128 %**

(1) Chaque objectif quantitatif peut déclencher jusqu'à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

		En % du montant de référence		
Détail des objectifs qualitatifs	**Poids du critère**	**Min**	**Cible**	**Max** [2]
Vision stratégique et identification d'options stratégiques	10 %	0 %	10 %	12 %
Mise en place de l'organisation post-Booster et de l'évolution des métiers du Groupe	10 %	0 %	10 %	12 %
Total qualitatifs	**20 %**	**0 %**	**20 %**	**24 %**
TOTAL QUANTITATIFS ET QUALITATIFS EN % DU MONTANT DE RÉFÉRENCE		**0 %**	**100 %**	**150 %** [3]
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE (MONTANT PLAFONNÉ)		**0 %**	**132 %**	**197 %**

(2) Chaque objectif qualitatif peut déclencher jusqu'à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.
(3) Le montant de la rémunération variable est plafonné à 150 % du Montant de Référence.

Autres avantages et bénéfices attachés à l'exercice du mandat du Président-directeur général

(i) Une voiture de fonction.

(ii) Une assurance chômage en cas de perte d'activité professionnelle. 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. La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 397 320 euros selon le barème 2018.

(iii) Des prestations de services de conseils en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe, dans la limite de 50 heures par année.

(iv) Des régimes de retraite supplémentaire : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») :

- Monsieur Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. 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.
- Monsieur Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

  Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :

  - part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ;
  - part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;

- part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et conformément aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, a décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont il bénéficie afin de soumettre le versement de la rente servie par ce régime à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- le résultat d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %),
- le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire).

Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année.

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;
- considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

(v) Une indemnité en cas de cessation de son mandat social : le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ du Président-directeur général 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 sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

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.

Le Président-directeur général ne perçoit pas de **jetons de présence** au titre de son mandat d'Administrateur de la Société.

La présente politique de rémunération du Président-directeur général sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 au titre de sa 8e résolution. Le versement des éléments de rémunération variable décrits dans la présente politique est conditionné à l'approbation des éléments de rémunérations des dirigeants mandataire sociaux, lors de l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2019.

Politique de rémunération du Directeur général délégué 2018

Structure globale de la rémunération du Directeur général délégué de la Société

Éléments court terme

- **Une rémunération fixe annuelle** qui tient compte de l'expérience du Directeur général délégué, de ses responsabilités et des pratiques du marché.
- **Une rémunération variable annuelle** qui dépend de la contribution du Directeur général délégué à la réussite du Groupe, relative notamment à sa performance financière et extra-financière et déterminée selon le niveau d'atteinte d'objectifs quantitatifs (prépondérants) et qualitatifs définis par le Conseil d'administration représentant respectivement 80 % et 20 % de la rémunération variable annuelle et détaillées ci-après. Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.

  Le montant de la rémunération variable est plafonné à un pourcentage de la rémunération fixe annuelle : la rémunération variable annuelle de Monsieur Sven Boinet peut représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

Éléments long terme

- **Des actions de la Société sont régulièrement attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'à certains salariés du Groupe, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance et de présence.** Ces attributions ont pour objectif d'aligner les intérêts du Directeur général délégué avec ceux des actionnaires et de l'inciter à délivrer une performance de long terme. Les conditions de performance (internes et externes) 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, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Synthèse de la structure globale de rémunération du Directeur général délégué

Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
Fixe annuel	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations en fonction notamment de : ◗ de l'expérience ◗ des responsabilités ◗ des pratiques de marché	600 000 euros, dont : ◗ 400 000 euros au titre de son contrat de travail ◗ 200 000 euros au titre de son mandat social Inchangée depuis le 2 décembre 2013
Variable annuelle	Une rémunération variable annuelle qui varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants :	
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : ◗ **financiers** (EBITDA Groupe *vs* Budget 2018, *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel *vs* budget 2018, positionnement du TSR Accor *vs* pairs hôteliers, positionnement du TSR Accor *vs* autres sociétés du CAC40) ◗ **extra-financiers** (expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE)	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. La rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération fixe annuelle.
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : ◗ mise en place de l'organisation post-Booster ◗ climat social	
Long terme	**Attributions gratuites d'actions,** sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration	Représente un pourcentage de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration

Lors de sa réunion du 14 décembre 2017, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir inchangées les rémunérations fixe et variable de Monsieur Sven Boinet pour l'exercice 2018, à savoir, une rémunération fixe annuelle brute de 600 000 euros et une rémunération variable pouvant représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

Le Conseil a arrêté comme suit les objectifs de performance conditionnant le versement de la rémunération variable :

- **pour les objectifs quantitatifs** (poids total de 80 %) :
  - résultat d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2018 (25 %),
  - *free cash flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2018 (25 %),
  - positionnement du TSR Accor comparé à celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
  - positionnement du TSR Accor comparé à celui de 8 pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
  - combinaison de critères : expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE (10 %) ;
- **pour les objectifs qualitatifs** (poids total de 20 %) :
  - mise en place de la nouvelle organisation post-Booster (10 %),
  - climat social (10 %).

En outre, conformément au Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a retenu le principe selon lequel il se réserve la possibilité de décider le versement d'une prime exceptionnelle au Directeur général délégué dans certaines circonstances (notamment en cas d'opération transformante) qui seront, le cas échéant, communiquées et expliquées. En tout état de cause, et sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération lors de l'Assemblée Générale 2018, le versement de toute prime exceptionnelle qui serait décidé par le Conseil au bénéfice du Directeur général délégué, serait conditionné à l'approbation des actionnaires.

Critères et pondération des éléments de rémunération variable annuelle du Directeur général délégué

Le détail de ces objectifs ainsi que leur pondération figurent dans le tableau ci-dessous.

Détail des objectifs quantitatifs et qualitatifs

		En % de la rémunération fixe annuelle		
Détail des objectifs quantitatifs	**Poids du critère**	**Min**	**Cible**	**Max** [1]
Résultat d'exploitation (EBITDA) *vs* budget 2018	25 %	0 %	25 %	40 %
Free cash flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel *vs* budget 2018	25 %	0 %	25 %	40 %
Positionnement du TSR Accor *vs* autres sociétés du CAC40	10 %	0 %	10 %	16 %
Positionnement du TSR Accor *vs* celui de 8 pairs hôteliers	10 %	0 %	10 %	16 %
Expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE	10 %	0 %	10 %	16 %
Total quantitatifs	**80 %**	**0 %**	**80 %**	**128 %**

(1) Chaque objectif quantitatif peut déclencher jusqu'à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

		En % de la rémunération fixe annuelle		
Détail des objectifs qualitatifs	**Poids du critère**	**Min**	**Cible**	**Max** [2]
Mise en place de l'organisation post-Booster	10 %	0 %	10 %	12 %
Climat social	10 %	0 %	10 %	12 %
Total qualitatifs	**20 %**	**0 %**	**20 %**	**24 %**
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE (MONTANT PLAFONNÉ)		**0 %**	**100 %**	**150 %** [3]

(2) Chaque objectif qualitatif peut déclencher jusqu'à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.
(3) Le montant de la rémunération variable est plafonné à 150 % de la rémunération fixe.

Autres avantages et bénéfices attachés à l'exercice du mandat du Directeur général délégué

(i) Une voiture de fonction.

(ii) Des prestations de services de conseils en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe, dans la limite de 25 heures par année.

(iii) Des régimes de retraite supplémentaire : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») :

- Monsieur Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. 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.
- Monsieur Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

  Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :

  - part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ;
  - part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;
  - part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;
  - part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.

  Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et conformément aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, a décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont il bénéficie et

notamment de soumettre le versement de la rente servie par ce régime à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- le résultat d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ;
- le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire).

Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année.

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;
- considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

(iv) Une indemnité en cas de cessation de son mandat social : le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ du Directeur général délégué 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 sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Directeur général délégué. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Directeur général délégué est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

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.

La présente politique de rémunération du Directeur général délégué sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 au titre de sa 9e résolution. Le versement des éléments de rémunération variable décrits dans la présente politique est conditionné à l'approbation des éléments de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, lors de l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2019.

3.5.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale en date du 5 mai 2017 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et présentée à la section 3.6.1 du Document de référence 2016.

La synthèse des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux, qui sont soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, sont présentés dans un tableau spécifique figurant à la section 3.7 du Document de référence.

Rémunération de Monsieur Sébastien Bazin

La **rémunération fixe** annuelle 2017 de Monsieur Sébastien Bazin a été de 950 000 euros.

Pour ce qui concerne sa rémunération variable, le Conseil a décidé, le 7 décembre 2016, qu'elle pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel de 1 250 000 euros, selon le niveau d'atteinte des objectifs suivants :

- **les objectifs quantitatifs,** à savoir :
  - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget 2017 (25 %),
  - le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2017 (25 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
  - la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %) ;
- **les objectifs qualitatifs,** à savoir :
  - la mise en œuvre de la stratégie (10 %),
  - la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques (10 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. Le montant de la rémunération variable est plafonné à un pourcentage d'un montant de référence annuel prédéterminé : la rémunération variable annuelle de Monsieur Sébastien Bazin peut représenter 150 % du montant de référence de 1 250 000 euros soit un maximum de 197 % de sa rémunération fixe annuelle. Si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 132 % de sa rémunération fixe annuelle.

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 20 février 2018, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2017 à 1 505 719 euros, dont :

- 1 205 719 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (satisfaction client, engagement collaborateur, RSE) qui eux-mêmes ne sont pas publics, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ;
- et 300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la mise en œuvre de la stratégie et 120 % au titre de la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques. Dans son appréciation, le Conseil a retenu la qualité de la vision stratégique présentée par Sébastien Bazin, tout particulièrement concernant les différentes orientations stratégiques qu'il a proposées pour la période post opération Booster, ainsi que la réussite de la première phase de cette opération ayant conduit à la filialisation de l'activité HotelInvest, tant au niveau de sa mise en œuvre que de la préparation des équipes et du marché à la transformation que représente cette opération.

Cette rémunération variable représente au total 120,5 % du montant de référence et 158,5 % de sa rémunération fixe.

Rémunération de Monsieur Sven Boinet

La rémunération fixe annuelle 2017 de Monsieur Sven Boinet a été de 200 000 euros au titre de son mandat social et de 400 000 euros au titre de son contrat de travail.

Pour ce qui concerne sa rémunération variable, le Conseil a décidé, le 7 décembre 2016, qu'elle pouvait représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération fixe annuelle de 600 000 euros, selon le niveau d'atteinte des objectifs suivants :

- **les objectifs quantitatifs,** à savoir :
  - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget 2017 (25 %),
  - le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2017 (25 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
  - la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %) ;
- **un objectif qualitatif,** portant sur le management de la transformation (notamment fonctionnement de l'organisation HotelServices/HotelInvest, climat social, culture de management) (20 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et l'objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. Le montant de la rémunération variable est plafonné à un pourcentage de la rémunération fixe annuelle : la rémunération variable annuelle de Monsieur Sven Boinet peut représenter un maximum de 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

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 20 février 2018, la rémunération variable de Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice 2017 à 722 745 euros, dont :

- 578 745 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (satisfaction client, engagement collaborateur, RSE) qui eux-mêmes ne sont pas publics, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ;
- et 144 000 euros au titre de l'objectif qualitatif, lequel a été atteint à hauteur de 120 %. Dans son appréciation, le Conseil a retenu le rôle joué par Sven Boinet en matière d'accompagnement des équipes managériales dans le contexte de la filialisation de l'activité HotelInvest et de maintien d'un climat social apaisé dans ce contexte. À cet égard, le conseil a relevé son rôle d'interface auprès des organisations représentatives du personnel.

Cette rémunération variable représente au total 120,5 % de sa rémunération fixe annuelle.

Indemnités de départ

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin

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 sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

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

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 sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Directeur général délégué. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Directeur général délégué est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

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, sont éligibles au dispositif de **retraite supplémentaire** à caractère additif mis en place au sein de la Société. Ce dispositif 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 »), mis en œuvre dans le cadre des articles L. 242-1 et L. 911-1 du Code de la Sécurité sociale, complété par un **régime à prestations définies** (dit « article 39 »), instauré selon les modalités prévues par l'article L. 137-11 de Code de la Sécurité sociale.

Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes.

S'agissant du **régime à cotisations définies,** sont éligibles à ce régime : les dirigeants mandataires sociaux du Groupe et les cadres ayant au moins un an d'ancienneté et ayant une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 156 912 euros en 2017. Les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société pour chaque participant s'élève à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année considérée, dans la limite de cinq PASS. La cotisation annuelle maximale s'élève ainsi à 9 807 euros en 2017 [(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,** sont éligibles à ce régime : les dirigeants mandataires sociaux et les cadres dirigeants ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS, soit 196 140 euros en 2017, et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année considérée. Les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, ils ne bénéficient d'aucun droit. Le règlement du régime prévoit également, conformément à la position de la Direction de la Sécurité sociale, la possibilité de maintenir :

- les droits potentiels au titre du régime en cas de révocation après l'âge de 55 ans, de mise en préretraite sur la période allant du départ de la Société jusqu'à la date de liquidation des droits au titre du régime de retraite de base, ou d'invalidité de 2e ou 3e catégorie au sens de la Sécurité sociale avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire ;
- les droits dérivés en cas de décès avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire.

Chaque participant acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle [(2)]. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de la rémunération de référence en fonction des tranches de rémunération, à savoir :

- part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.

Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus, étant précisé que les versements volontaires individuels effectués par les bénéficiaires de ce régime ne seront pas pris en compte.

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;
- pour les bénéficiaires dont la dernière rémunération de référence excède 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) 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.

Au titre de l'exercice 2017, environ 60 cadres dirigeants ont été éligibles à ce régime.

(1) S'agissant du régime à cotisations définies, la part employeur versée par Accor au cours de l'exercice au bénéfice de chaque dirigeant mandataire social s'élève à 9 807 euros bruts en 2017.

(2) La rémunération de référence est définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'année considérée.

À titre d'exemple, pour une rémunération de référence de 1 000 000 euros en 2017, sous réserve que l'ensemble des conditions du régime soient remplies, les droits potentiels sont calculés ainsi :

- 1 % entre 4 PASS (156 912 euros) et 8 PASS (313 824 euros), correspondant à 1 % de 156 912 euros, soit 1 569 euros (a) ;
- 2 % entre 8 PASS et 12 PASS (470 736 euros), correspondant à 2 % de 156 912 euros, soit 3 138 euros (b) ;
- 3 % entre 12 PASS et 24 PASS (941 472 euros), correspondant à 3 % de 470 736 euros, soit 14 122 euros (c) ;
- 2 % entre 24 PASS et 1 000 000 euros (rémunération de référence), correspondant à 2 % de 58 528 euros, soit 1 171 euros (d).

La somme de ces éléments [(a) + (b) + (c) + (d)] représente au titre de 2017 un droit potentiel à percevoir une rente annuelle de 20 000 euros.

Ce calcul sera reproduit chaque année de participation au régime en fonction de la rémunération de référence, du PASS de l'année considérée et de la revalorisation applicable fonction notamment de l'évolution du point AGIRC. La rente finale sera la somme des montants annuels ainsi obtenus.

Ce montant inclut la rente qui serait due au collaborateur au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies de la Société, cette dernière ne venant donc pas s'ajouter à celle résultant du régime à prestations définies.

Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet ont été éligibles à ces régimes au titre de 2017.

Dans le cadre du renouvellement des mandats sociaux respectifs de Messieurs Sébastien Bazin (le 5 mai 2017) et Sven Boinet (le 2 décembre 2016), et conformément aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de soumettre les futurs droits potentiels au titre du régime à prestations définies aux conditions de performances suivantes :

- Résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ;
- *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au budget (pour 50 %).

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions :

- à hauteur d'au moins 90 % leur permet d'acquérir la totalité des droits potentiels au titre de l'année considérée ;
- en dessous de 90 % leur permet d'acquérir les droits potentiels au titre de l'exercice considéré de manière linéaire.

Sous réserve de remplir les conditions du régime au moment de la liquidation de leur retraite et des éventuelles évolutions législatives, les droits potentiels calculés pour Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet au titre de 2017, compte tenu du niveau d'atteinte des deux conditions de performance mentionnées ci-dessus (validé par le Conseil d'administration du 20 février 2018), seraient :

- Pour Monsieur Sébastien Bazin : de 30 760 euros (calculés sur la base de 1 538 021 euros en 2017, considérant la rémunération fixe et la rémunération variable perçues en 2017, et compte tenu du niveau d'atteinte des conditions de performance appliquées sur la période allant du 5 mai 2017 au 31 décembre 2017). Ainsi, les droits potentiels de Monsieur Sébastien Bazin au titre de ce régime sont estimés, au 31 décembre 2017, à 151 337 euros.

  Les droits potentiels au titre de l'année 2017 évalués à 30 760 euros se décomposent en :
  - 10 534 euros au titre des droits potentiels de 2017 non soumis à conditions de performance précédant la date de renouvellement de son mandat ;
  - et 20 226 euros au titre des droits potentiels de 2017 soumis à conditions de performance, lesquelles ont été atteintes à hauteur de 100 %.
- Pour Monsieur Sven Boinet : de 17 053 euros (calculés sur la base de 882 250 euros en 2017, considérant la rémunération fixe et la rémunération variable perçues en 2017 et compte tenu du niveau d'atteinte des conditions de performance). Ainsi, les droits potentiels de Monsieur Sven Boinet au titre de ce régime sont estimés, au 31 décembre 2017, à 78 481 euros.

À ce jour, les charges sociales et fiscales pesant sur les régimes mis en place par le Groupe sont les suivantes :

- au titre du régime à cotisations définies : la Société verse le forfait social de 20 % sur la base du montant total de la cotisation employeur et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la Contribution Sociale Généralisée (CSG) et de la Contribution au Remboursement de la Dette Sociale (CRDS) sur la base du montant individuel qui lui a été accordé ;
- au titre du régime à prestations définies : sur option irrévocable, la Société a choisi de calculer le montant de sa contribution sur les rentes servies aux retraités au taux de 32 % pour les rentes liquidées à compter du 1er janvier 2013 et de 16 % pour celles liquidées avant le 1er janvier 2013. De son côté, le bénéficiaire est soumis, comme pour tout revenu de remplacement, à la CSG et à la CRDS, ainsi qu'à une cotisation maladie et à une contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (CASA) sur le montant de sa rente. Dans le cas spécifique des rentes issues des régimes de retraite à prestations définies, une contribution sociale est à la charge du bénéficiaire de la rente, dont le taux varie en fonction du montant de la rente et de sa date de liquidation.

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.

La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 397 320 euros selon le barème 2018.

3.5.3 Synthèse des rémunérations

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 2016 et 2017 [1] :

Tableau 1 : Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (Tableau 1 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**Exercice 2016**	**Exercice 2017**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 594 361 Dont 588 021 au titre de la rémunération variable	2 512 548 Dont 1 505 719 au titre de la rémunération variable
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) [1]	1 228 800	1 236 096
TOTAL	**2 823 161**	**3 748 644**
Plan de Co-Investissement [2] Valorisation des actions de performance attribuées (après investissement personnel de 51 647 actions) au titre du Plan de Co-Investissement (détaillées au tableau 9) [1]		1 603 639
Total + Plan de Co-Investissement		**5 352 283**

(1) 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.
(2) Le Plan de Co-investisssement (détaillé en page 207) accompagnant la nouvelle phase du plan stratégique pour 3 ans, il ne sera pas renouvelé au cours des trois prochaines années.

Sven Boinet **Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013**	**Exercice 2016**	**Exercice 2017**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	901 784 Dont 282 250 au titre de la rémunération variable	1 340 421 Dont 722 745 au titre de la rémunération variable
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) [1]	614 400	630 066
TOTAL	**1 516 184**	**1 970 487**
Plan de Co-Investissement [2] Valorisation des actions de performance attribuées (après investissement personnel de 29 274 actions) au titre du Plan de Co-Investissement (détaillées au tableau 9) [1]		908 958
Total + Plan de Co-Investissement		**2 879 445**

(1) 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.
(2) Le Plan de Co-investisssement (détaillé en page 207) accompagnant la nouvelle phase du plan stratégique pour 3 ans, il ne sera pas renouvelé au cours des trois prochaines années.

(1) Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2018.

Tableau 2 : Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (Tableau 2 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice	
	2016	2017	2016	2017
Rémunération fixe [1]	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable [2]	588 021	1 505 719	1 506 875	588 021
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature [3]	56 340	56 829	56 340	56 829
TOTAL	**1 594 361**	**2 512 548**	**2 513 215**	**1 594 850**

Sven Boinet Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice	
	2016	2017	2016	2017
Rémunération fixe [1]	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable [2]	282 250	722 745	723 300	282 250
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature [3]	17 676	17 676	17 676	17 676
Prime d'Intéressement [4]	1 174	ND	1 616	1 174
Participation [4]	684	ND	462	684
TOTAL	**901 784**	**1 340 421**	**1 343 054**	**901 784**

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.
(3) Il s'agit de la mise à disposition d'une voiture de fonction pour Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet. Il s'agit également de l'assurance chômage privée contractée par la Société pour Monsieur Sébastien Bazin décrite en page 199, ainsi que le bénéfice de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe dans la limite de 50 heures pour Monsieur Sébastien Bazin et de 25 heures pour Monsieur Sven Boinet.
(4) La prime d'intéressement relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1. 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.

Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 10 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

			Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison :		
	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire [1]	de la cessation de fonctions [2]	du changement de fonctions au sein du Groupe	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Non	Oui	Oui	Non	Non
Sven Boinet Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013	Oui [3]	Oui	Oui	Non	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaires auxquels participent le Président-directeur général et le Directeur général délégué sont décrits pages 198 et 199.
(2) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation des fonctions au bénéfice du Président-directeur général et du Directeur général délégué sont décrits pages 197 et 198.
(3) Lors de sa réunion du 26 novembre 2013, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Sven Boinet Directeur général délégué, et a également autorisé 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 Affaires juridiques, de l'Audit et de la Sûreté-Sécurité.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2017 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2017 et à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont les rémunérations respectives sont détaillées ci-dessus) s'établit à 9,2 millions d'euros, dont 3,7 millions d'euros constituant la rémunération variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2017 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure à la section 6.3.1, page 288 du Document de référence.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

Les principes de répartition des jetons de présence arrêtés par le Conseil d'administration 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 ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités sert à verser la part fixe des jetons de présence ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion fixé par le Conseil en fonction, dans chaque cas, du nombre total de réunions intervenues au cours de l'exercice et du nombre de membres composant chaque instance, la part variable ainsi déterminée étant ensuite versée à chaque Administrateur en fonction de son assiduité ;
- 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 ;
- un montant forfaitaire destiné aux fonctions de Censeur est réparti selon les mêmes règles que celles décidées pour l'enveloppe destinée au Conseil ou celle destinée aux Comités ;
- 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 membres du Comité d'audit perçoivent une part fixe majorée selon une clé de majoration décidée par le Conseil d'administration ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de jetons de présence, étant précisé que le montant des jetons de présence qu'ils auraient dû percevoir ne sera pas distribué et que la Société a pris l'engagement d'affecter une somme équivalente au soutien de collaborateurs du Groupe en difficulté ;
- le Conseil d'administration peut, au titre de la part variable, allouer une rémunération exceptionnelle pour une mission ou un mandat confié à un administrateur ou à un censeur ;
- le règlement des jetons de présence est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

Sur la base de l'enveloppe globale annuelle fixée par l'Assemblée Générale du 12 juillet 2016 à 1 120 000 euros bruts, le Conseil, faisant application de ces principes, a ainsi réparti pour l'exercice 2017 un montant brut total de 1 080 455 euros, dont le détail figure ci-dessous.

Tableau 4 : Jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (Tableau 3 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Relatif à l'exercice						Montant payé dans l'exercice considéré			
	2016			2017			2016		2017	
Conseil d'administration *(en euros)*	**Total**	**Part fixe**	**Part variable**	**Total**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**
Aziz Aluthman Fakhroo	**28 074**	8 555	19 519	**85 794**	28 437	57 357	N/A	N/A	8 555	19 519
Vivek Badrinath	**6 533**	2 793	3 740	**33 293**	10 333	22 960	N/A	N/A	2 793	3 740
Jean-Paul Bailly	**113 022**	33 195	79 827	**57 948**	21 648	36 300	15 859	36 095	33 195	79 827
Sébastien Bazin	**N/A**	N/A	N/A	**N/A**	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ali Bouzarif (4)	**22 371**	7 409	14 962	**3 144**	1 378	1 766	N/A	N/A	7 409	14 962
Philippe Citerne	**114 290**	46 081	68 209	**69 253**	23 333	45 920	39 443	42 419	46 081	68 209
Iliane Dumas (1)	**N/A**	N/A	N/A	**58 292**	16 368	41 924	N/A	N/A	N/A	N/A
Mercedes Erra	**94 423**	29 282	65 141	**50 644**	17 876	32 768	16 258	27 572	29 282	65 141
Sophie Gasperment	**99 287**	27 440	71 847	**95 686**	34 471	61 215	16 656	42 650	27 440	71 847
Jonathan Grunzweig (3)	**16 536**	5 476	11 060	**N/A**	N/A	N/A	12 674	19 011	5 476	11 060
Qiong Er Jiang	**26 047**	11 247	14 800	**44 763**	19 385	25 378	N/A	N/A	11 247	14 800
Iris Knobloch	**66 285**	23 346	42 939	**83 401**	39 385	44 016	12 276	27 283	23 346	42 939
Bertrand Meheut	**71 754**	27 514	44 240	**90 062**	34 471	55 591	16 258	27 823	27 514	44 240
Virginie Morgon (3)	**18 071**	5 872	12 199	**N/A**	N/A	N/A	12 276	29 296	5 872	12 199
Nadra Moussalem (4)	**78 756**	26 590	52 166	**7 822**	2 198	5 624	16 258	33 192	26 590	52 166
Patrick Sayer	**102 164**	33 585	68 579	**87 302**	29 946	57 356	20 637	40 946	33 585	68 579
Isabelle Simon	**37 897**	9 961	27 936	**62 390**	20 139	42 251	N/A	N/A	9 961	27 936
Natacha Valla	**22 230**	7 268	14 962	**54 844**	22 402	32 442	N/A	N/A	7 268	14 962
Sarmad Zok	**32 426**	8 695	23 731	**79 502**	23 911	55 591	N/A	N/A	8 695	23 731
Nicolas Sarkozy (2)	**N/A**	N/A	N/A	**86 355**	15 679	70 676	N/A	N/A	N/A	N/A
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani (2)	**N/A**	N/A	N/A	**29 960**	11 973	17 987	N/A	N/A	N/A	N/A

(1) Conformément à l'article 8 du Règlement intérieur, l'Administratrice représentant les salariés ne perçoit pas de jetons de présence. La Société s'est engagée à verser une somme équivalente à la Commission Solidarité Accor.
(2) Jetons de présence dus au titre du mandat d'Administrateur, à compter de la date de nomination intervenue au cours de l'exercice 2017.
(3) Jetons de présence dus au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue au cours de l'exercice 2016.
(4) Jetons de présence dus au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue au cours de l'exercice 2017.

3.6 INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Des actions de la Société sont régulièrement attribuées aux dirigeants, mais aussi aux cadres supérieurs et à 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.

3.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions émis en 2017

Depuis le plan d'options de souscription d'actions émis le 26 septembre 2013, la Société ne procède plus à l'émission de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du personnel salarié ou des dirigeants mandataires sociaux.

Constatation de l'atteinte de la condition de performance des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions précédemment émis

Le niveau d'atteinte de la condition de performance liée aux plans d'options de souscription d'actions en cours réservés aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif est constaté annuellement par le Conseil d'administration.

Ainsi, lors de sa réunion du 14 décembre 2017, le Conseil d'administration a constaté comme suit le niveau d'atteinte, pour l'année 2017, de la condition de performance du plan en cours d'acquisition, condition de performance externe basée sur le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (à savoir Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles et Melia), telle que décrite en note 6.4.1 des comptes consolidés. Il est précisé que, à la suite de l'acquisition de la société Starwood par la société Marriott, le Conseil d'administration du 17 février 2016, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé du remplacement de Starwood par Hilton. Pour la période de mesure 2015/2016, Starwood a été maintenu dans le panel, son action étant toujours cotée sur la période. Pour la période de mesure 2016/2017, Starwood a été remplacé par Hilton.

La condition de performance de ce plan est mesurée sur chacune des quatre années de la période d'acquisition. Chaque année, selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan et selon le niveau d'atteinte de la condition de performance pour l'année considérée, le bénéficiaire peut acquérir de 0 % à 37,5 % du nombre d'options initialement attribué. L'acquisition est déclenchée à partir du 5e rang sur 9. Au 5e rang, le bénéficiaire acquiert 12,5 %. Toutefois, au terme des quatre années d'acquisition, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre initial d'options attribuées.

Tableau 5 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2017 de la condition de performance des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition

Plan	Date d'émission du plan	Condition de performance	Niveau d'atteinte	Nombre d'options acquises en 2017	Nombre maximal d'options qui auraient pu être acquises en 2017
Plan 27	26/09/2013	Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (1)	7e	0	15 000

(1) Calculé sur la période du 1er septembre 2016 au 31 août 2017.

Tableau 6 : Historique des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 8 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27	Total
Date d'émission du plan	31/03/2009	02/04/2010	02/04/2010 (4)	22/11/2010	04/04/2011	04/04/2011 (4)	27/03/2012	27/03/2012 (4)	26/09/2013 (4)	
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	24/02/2009	23/02/2010	23/02/2010	13/10/2010	22/02/2011	22/02/2011	21/02/2012	21/02/2012	27/08/2013	
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	30/05/2011	30/05/2011	25/04/2013	
Nombre total de bénéficiaires	1 138	1 020	10	5	783	8	390	8	1	
Nombre total d'options attribuées (1)	1 429 456	2 618 770	153 478	92 448	621 754	53 125	527 515	47 375	40 000	5 583 921
Dont mandataires sociaux	131 950	190 125 (5)	63 375 (5)	-	99 375 (5)	33 125 (5)	80 250 (5)	26 750 (5)	40 000	
Dont dix premiers salariés attributaires (2)	190 008	317 434	90 103	92 448	107 439	20 000	101 375	20 625	-	
Point de départ d'exercice des options	01/04/2013	03/04/2014	03/04/2014	23/11/2014	05/04/2015	05/04/2015	28/03/2016	28/03/2016	27/09/2017	
Date d'expiration des options	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	
Prix de souscription *(en euros)* des options	18,20	26,66	26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13	
Nombre d'options exercées en 2017	**147 817**	**451 725**	**43 473**	**4 524**	**54 162**	**1 562**	**82 920**		**-**	**786 183**
Nombre cumulé d'options exercées (au 31/12/2017)	**1 222 496**	**1 740 491**	**64 467**	**7 532**	**189 412**	**2 734**	**158 310**	**-**	**-**	**3 385 442**
Nombre cumulé d'options annulées ou radiées au 31/12/2017 (3)	**206 960**	**495 091**	**76 287**	**-**	**43 450**	**19 922**	**32 610**	**26 648**	**30 000**	**930 968**
Options restantes au 31/12/2017	**-**	**383 188**	**12 724**	**84 916**	**388 892**	**30 469**	**336 595**	**20 727**	**10 000**	**1 267 511**

(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) Options attribuées en totalité sous condition de performance.
(5) Les conditions de présence ont été levées pour Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère.

Tableau 7 : Dix premières attributions d'options de souscription ou d'achat 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 attribuées en 2017 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi attribuées est le plus élevé	-	-
Options levées en 2017 par les dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	122 581	26,17

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'un nombre significatif d'actions issues de levées d'options aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du Groupe ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du Groupe. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif

Plan	Date d'attribution du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants 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 : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	Jusqu'à la cessation des fonctions au sein du Groupe : 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 des fonctions de dirigeant du Groupe : 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

Titres donnant accès au capital – Options de souscription réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Le nombre d'options encore exerçables au 31 décembre 2017 s'élevait à 1 267 511.

Si la totalité de ces options étaient exercée, le capital de la Société serait augmenté de 1 267 511 actions, soit 0,437 % du capital au 31 décembre 2017, dont 0,003 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux en cours de mandat.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les options de souscription ou d'achat d'actions susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription ou d'achat d'actions de recourir à de tels instruments de couverture.

3.6.2 Plans d'actions de performance

Plans d'actions de performance émis en 2017

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2016 au titre de sa dixième résolution, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance et de présence, ne peut excéder 2,5 % du capital social. En outre, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions de performance attribuées au titre de ladite résolution.

En application des dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce, il est précisé qu'au moins 90 % de l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales en France bénéficient d'un accord d'intéressement.

Dans ce cadre, la Société a émis deux plans d'actions de performance :

- Un premier plan d'actions de performance en date du 30 juin 2017. Il a concerné 1 137 personnes, dont les deux dirigeants mandataires sociaux (le nombre d'actions leur ayant été attribué étant détaillé dans le tableau 9 page 208), réparties dans une quarantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont les suivantes :
  - pour 60 % : le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au Budget ;
  - pour 20 % : le niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) par rapport au Budget ;
  - pour 20 % : le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (à savoir Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles et Melia) et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40.
- Un second plan émis le 18 octobre 2017. Il a concerné 10 personnes, dont notamment des collaborateurs ayant rejoint le Groupe après l'émission du premier plan. Les conditions de performance attachées à ce plan sont identiques à celles du plan du 30 juin 2017 telles que décrites ci-dessus.

La durée de ces plans d'actions de performance est de trois ans à compter de la date d'émission, correspondant à une période d'acquisition de trois ans sans période de conservation.

Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan.

En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public.

À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.

Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe AccorHotels de façon continue jusqu'au 30 juin 2020 inclus (date d'acquisition), à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.

3.6.3 Plan de co-investissement

À l'occasion de la mise en œuvre de la seconde phase du plan stratégique arrêté fin 2016, l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 a décidé de mettre en place, en 2017, un Plan de Co-investissement ayant vocation à constituer un instrument dynamique d'engagement et d'alignement avec les intérêts des actionnaires au service de la création de valeur, ainsi qu'un instrument de rétention dans un environnement où les talents-clés pour la conduite de la transformation du Groupe sont de plus en plus recherchés.

Le Plan de Co-investissement, destiné à environ 160 cadres-clés du Groupe dont les dirigeants mandataires sociaux, repose sur un investissement personnel significatif en actions Accor devant être effectué par chaque bénéficiaire, chaque action acquise dans ce cadre donnant droit à l'attribution de trois actions de performance. Ces actions de performance seront définitivement acquises par le bénéficiaire sous réserve de la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- **une double condition de performance** reposant sur :
  - **(i) une performance boursière ambitieuse** de l'action Accor calculée sur la base d'un cours de référence de 35,19 euros (correspondant à la moyenne du cours d'ouverture de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six mois précédant la date de la décision de mise en place du Plan de Co-investissement par le Conseil d'administration) et appréciée à l'issue d'une Période d'Acquisition de trois ans, du 20 juin 2017 au 20 juin 2020. La mesure de la performance se fera comme suit :
    - si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est inférieur à 155 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront caduques,
    - si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est au moins égal à 170 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront définitivement acquises,
    - si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition se situe entre le seuil de caducité de 155 % et le seuil de pleine attribution de 170 %, les actions de performance seront attribuées à concurrence de deux tiers,
  - **(ii) une performance opérationnelle** selon laquelle la somme des EBIT des exercices 2017, 2018, 2019, devra atteindre au moins 90 % de la somme des EBIT prévus au budget arrêté par le Conseil d'administration pour chacun de ces trois exercices ;
- **une condition de détention** : chaque action acquise dans le cadre de l'investissement personnel du bénéficiaire doit être conservée de manière continue pendant la totalité de la Période d'Acquisition ; sauf en cas de décès, d'invalidité totale et permanente, de départ à la retraite et en cas d'offre publique réussie sur les actions Accor ;
- **une condition de présence** : tout bénéficiaire devra être mandataire social ou salarié du Groupe de façon continue pendant la Période d'Acquisition, à l'exception des cas de décès et d'invalidité. À défaut, sauf décision contraire du Conseil d'administration, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction de la double condition de performance. En cas de départ à la retraite, de rupture du contrat de travail par rupture conventionnelle, pour cause de licenciement (autre que pour faute grave ou lourde) ou de

révocation du mandat social (autre que pour faute grave ou lourde), le nombre d'actions gratuites pouvant être acquises sera ajusté au prorata du temps de présence calculé sur toute la Période d'Acquisition et de manière linéaire.

La satisfaction de ces conditions sera appréciée par le Conseil d'administration à l'issue de la Période d'Acquisition et le nombre d'actions définitivement acquises sera déterminé en fonction des taux de réalisation de la double condition de performance détaillée ci-dessus.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut excéder 2 % du capital social de la Société, dans la limite de 0,2 % du capital social pour les Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires du Plan.

Le Plan de Co-investissement a été émis le 20 juin 2017 et 103 personnes réparties dans une vingtaine de pays, dont les deux Dirigeants mandataires sociaux, y ont participé. Un plan complémentaire a été émis le 14 décembre 2017, lequel a concerné 14 personnes ayant rejoint le Groupe ou devenues éligibles après le 20 juin 2017.

Un total de 481 974 actions ont été acquises par les bénéficiaires au titre de leur investissement personnel et 1 445 922 actions leur ont été attribuées gratuitement dans le cadre du Plan de Co-investissement.

Tableau 9 : Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2017 (Tableau 6 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Date d'acquisition	Date de cessibilité	Conditions de performance
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 30/06/2017	36 000	1 236 096 (1)	30/06/2020	30/06/2020	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget. Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au Budget. Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et Positionnement du TSR de la Société considéré par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.
Sven Boinet	Plan d'actions de performance attribué le 30/06/2017	18 350	630 066 (1)	30/06/2020	30/06/2020	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget. Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et Positionnement du TSR de la Société considéré par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.
Sébastien Bazin	Plan de co-investissement attribué le 20/06/2017	154 941	1 603 639 (1)	20/06/2020	20/06/2020	Niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget. Niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence.
Sven Boinet	Plan de co-investissement attribué le 20/06/2017	87 822	908 958 (1)	20/06/2020	20/06/2020	Niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget. Niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence.

(1) 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.

Le nombre total d'actions de performance attribuées en 2017 aux dirigeants mandataires sociaux, à savoir 54 350 actions dans le cadre du plan d'actions de performance du 30 juin 2017 et 242 763 actions dans le cadre du plan de co-investissement du 20 juin 2017, et non radiées à la date du présent Document de référence représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,103 % du capital social au 31 décembre 2017.

Tableau 10 : Actions de performance acquises et non cessibles et devenues cessibles au cours de l'exercice 2017 pour chaque dirigeant mandataire social (Tableau 7 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Tableau 11 : Dix premières attributions d'actions de performance aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2017 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	395 130

Constatation de l'atteinte des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

Le niveau d'atteinte des conditions attachées aux plans d'actions de performance en cours est constaté annuellement par le Conseil d'administration.

Le nombre maximum d'actions susceptibles d'être acquises ainsi que le nombre d'actions réellement acquises en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance constaté par le Conseil d'administration du 20 février 2018 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2017 des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

			Nombre d'actions : Maximum théorique		Nombre d'actions : Réalisé 2017		
Date d'émission du plan	**Conditions de performance**	**Poids des critères**	**Par condition de performance (avant plafonnement)**	**Au global (après plafonnement)**	**Par condition de performance (avant plafonnement)**	**Au global (après plafonnement)**	**Pourcentage de l'attribution initiale**
16/06/2015	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	50 %	57 900	77 200	28 193	77 200	25 %
	Niveau d'atteinte du Cash-Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	50 %	57 900		57 900		
16/06/2015	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	30 %	16 909	37 575	16 909	37 350	25 %
	Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	30 %	16 909		16 909		
	Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget	15 %	8 462		0		
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	12,5 %	7 034		0		
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport à celui des autres sociétés du CAC 40	12,5 %	7 064		3 532		

Tableau 13 : Historique des attributions d'actions de performance attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 9 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	**Plan du 15/04/2013**	**Plan du 15/04/2013**	**Plan du 18/06/2014**	**Plan du 18/06/2014**	**Plan du 16/06/2015**
Date d'émission du plan	15/04/2013	15/04/2013	18/06/2014	18/06/2014	16/06/2015
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	03/03/2013	03/03/2013	19/02/2014	19/02/2014	17/02/2015
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	30/05/2011	30/05/2011	25/04/2013	25/04/2013	28/04/2015
Nombre total de bénéficiaires	793	8	890	20	1 034
Nombre total d'actions attribuées	**218 050**	**72 500**	**285 900**	**198 500**	**326 290**
Dont mandataires sociaux	–	32 500 (4)	–	75 000	–
Dont dix premiers salariés attributaires (1)	25 750	40 000	23 000	95 500	21 600
Date d'acquisition des actions	15/04/2015 ou 15/04/2017 (3)	15/04/2015	18/06/2016 ou 18/06/2018 (3)	18/06/2016 ou 18/06/2018 (3)	16/06/2019
Date de fin de période de conservation	15/04/2017	15/04/2017	18/06/2018	18/06/2018	16/06/2019
Nombre d'actions acquises au 31/12/2017	**202 065**	**41 331**	**191 650**	**172 088**	**-**
Nombre d'actions annulées ou radiées (2)	**15 985**	**31 169**	**26 350**	**4 962**	**32 485**
Actions de performance restantes au 31/12/2017	**-**	**-**	**67 900**	**21 450**	**293 805**
Condition(s) de performance	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 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 la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux.	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 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 la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux.	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.

(1) Hors salariés mandataires sociaux.
(2) Actions annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance.
(3) Dans certains pays, la période d'acquisition du plan est de quatre ans.
(4) Les conditions de présence ont été levées pour Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère.

Plan du 16/06/2015	Plan du 16/06/2016	Plan du 26/10/2016	Plan du 30/06/2017	Plan du 18/10/2017	Plan de co-investissement 20/06/2017	Plan de co-investissement 14/12/2017
16/06/2015	16/06/2016	26/10/2016	30/06/2017	18/10/2017	20/06/2017	14/12/2017
17/02/2015	17/02/2016	17/02/2016	21/02/2017	21/02/2017	21/03/2017	21/03/2017
28/04/2015	22/04/2016	22/04/2016	22/04/2016	22/04/2016	05/05/2017	05/05/2017
16	1 155	14	1 137	10	103	14
153 800	**491 690**	**14 525**	**570 579**	**27 340**	**1 304 754**	**141 168**
60 000	60 000	–	54 350	–	242 763	–
79 000	86 500	14 125	91 660	27 340	388 521	134 910
16/09/2019	16/06/2019	26/10/2019	30/06/2020	18/10/2020	20/06/2020	14/12/2020
16/06/2019	16/06/2019	26/10/2019	30/06/2020	18/10/2020	20/06/2020	14/12/2020
-	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
12 461	**19 695**	**100**	**8 350**	**-**	**-**	**-**
141 339	**471 995**	**14 425**	**562 229**	**27 340**	**1 304 754**	**141 168**
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 par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.	Niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget, Niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence.	Niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget, Niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence.

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 ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du Groupe. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Obligations de conservation et d'achat d'actions issues d'attributions d'actions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux ou aux membres du Comité exécutif

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants 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 : 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.

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
18/06/2014	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe : ▸ À l'issue de la période de conservation, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : ▸ la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; ▸ la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. ▸ Au-delà du seuil précité : • (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et • (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe : ▸ À l'issue de la période de conservation, les membres du Comité exécutif au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : ▸ la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; ▸ la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.
Plans émis de 2015 à 2017	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe : ▸ À l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : ▸ la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; ▸ la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. ▸ Au-delà du seuil précité : • (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et • (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe : ▸ À l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires membres du Comité exécutif au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : ▸ la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; ▸ la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.

Titres donnant accès au capital – Actions de performance réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Le nombre de droits à actions de performance au 31 décembre 2017 s'élevait à 3 046 405.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de la Société serait augmenté de 3 046 405 actions, soit 1,05 % du capital au 31 décembre 2017 dont 0,142 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux en cours de mandat.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les actions de performance susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à de tels instruments de couverture.

3.6.4 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 la Société et certaines de 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 3,78 millions d'euros bruts pour l'année 2016, versée en 2017.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2015 versée en 2016 : 2,61 millions d'euros
- RSP 2014 versée en 2015 : 4,09 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 2017, un peu plus de 41 % des primes de participation 2016 ont été perçues immédiatement par les salariés bénéficiaires.

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 2017, 17 % des primes ont été affectées au Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) et près de 33 % au Plan d'Epargne Entreprise du Groupe (PEEG).

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, 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.

3.6.5 Opérations sur titres de la Société réalisées par les mandataires sociaux

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	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Paul Dubrule	24 février 2017	Acquisition	5 000
Paul Dubrule	27 février 2017	Acquisition	5 000
Nicolas Sarkozy	8 mars 2017	Acquisition	1 000
Isabelle Simon	30 mars 2017	Acquisition	1 000
Sébastien Bazin (1)	10 mai 2017	Acquisition	53 000
Sven Boinet	15 mai 2017	Acquisition	29 300
Paul Dubrule	16 mai 2017	Cession	332 320
Paul Dubrule	16 mai 2017	Cession	1 661 600
Paul Dubrule (2)	16 mai 2017	Cession	1 000
Paul Dubrule	16 mai 2017	Cession	8 000
Paul Dubrule (3)	16 mai 2017	Cession	8 000
Paul Dubrule (2)	24 mai 2017	Cession	1 495
Paul Dubrule (3)	24 mai 2017	Cession	84 400
Paul Dubrule	24 mai 2017	Cession	84 400
Paul Dubrule	24 mai 2017	Cession	10 000

(1) Par l'intermédiaire de la société BAZEO Europe.
(2) Par l'intermédiaire de la société Paddel.
(3) Par l'intermédiaire de la société Montfalcon.

3.7 SAY ON PAY 2017

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale en date du 5 mai 2017 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et présentée dans la section 3.6.1 du Document de référence 2016.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux, présentés ci-dessous, seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.

3.7.1 Monsieur Sébastien Bazin

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	950 000 €	Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2017 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations lors de sa réunion du 7 décembre 2016. Ce montant est conforme à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017 et présentée à la section 3.6.1 du Document de référence 2016. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2017.
Rémunération variable annuelle	1 505 719 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin, pour l'exercice 2017, pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 7 décembre 2016 rappelés ci-dessous. **Les objectifs quantitatifs :** ▸ le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget 2017 (25 %) ; ▸ le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2017 (25 %) ; ▸ le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ; ▸ le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ; ▸ la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %). **Les objectifs qualitatifs :** ▸ vision stratégique et identification d'options stratégiques (10 %) ; ▸ mise en œuvre de la stratégie (10 %). Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. 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 20 février 2018 la rémunération variable de M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2017 à 1 505 719 euros, dont : ▸ **1 205 719 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (satisfaction client, engagement collaborateur, RSE) qui eux-mêmes ne sont pas publics, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ; ▸ **et 300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la vision stratégique et identification d'options stratégiques et 120 % au titre de la mise en œuvre de la stratégie. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 120,5 % du montant de référence, soit 158,5 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2017. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 est conditionné à l'approbation de la 6e résolution de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sébastien Bazin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Actions de performance	Nombre d'actions = 36 000 (1 236 096 €)	Le Conseil d'administration a, par décision en date du 21 février 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par la 10e résolution de l'Assemblée Générale en date du 22 avril 2016 et approuvé l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe. Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 36 000 actions de performance, représentant 130 % de sa rémunération fixe annuelle brute (0,0124 % du capital de la Société au 31/12/2017), soumises aux conditions suivantes : ◗ niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (60 %) ; ◗ niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (20 %) ; ◗ positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan. En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué. Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées (c'est-à-dire 100 %), sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe AccorHotels de façon continue jusqu'au 30 juin 2020 inclus, à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.
Jetons de présence	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	56 829 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage GSC et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 50 heures pour 2017.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sébastien Bazin, puis a revu, le 19 février 2014, les critères de performance qui y étaient attachés. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (5e résolution). Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant équivalant 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. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les 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 derniers exercices ; ◗ *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; ◗ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. 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. Le versement des indemnités de départ à M. Sébastien Bazin est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein. Le renouvellement de cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018. Au cours de l'exercice 2017, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé l'intégration de M. Sébastien Bazin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (5e résolution). Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017. Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») : ◗ « Article 83 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. 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. Le montant de la cotisation versée au titre de 2017 dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 9 807 euros. ◗ « Article 39 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus. Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir : ◗ part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; ◗ part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; ◗ part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; ◗ part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et conformément aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, a décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont il bénéficie afin de soumettre le versement de la rente servie par ce régime à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : ◗ le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ; ◗ le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au budget (pour 50 %). Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année. En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle : ◗ le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ; ◗ considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite. Le renouvellement de cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.

Plan de co-investissement

Plan de Co-Investissement 2017-2020	Nombre d'actions = 154 941 (1 603 639 €)	M. Sébastien Bazin a acquis 51 467 actions Accor et s'est vu attribuer 154 941 actions de performance, qui lui seront définitivement acquises sous réserve de satisfaction des conditions de performance, de détention et de présence telles que décrites ci-dessous. L'Assemblée Générale du 5 mai 2017 a décidé de mettre en place, en 2017, un Plan de Co-investissement ayant vocation à constituer un instrument dynamique d'engagement et d'alignement avec les intérêts des actionnaires au service de la création de valeur, ainsi qu'un instrument de rétention dans un environnement où les talents-clés pour la conduite de la transformation du Groupe sont de plus en plus recherchés. Le Plan de Co-investissement, destiné à environ 160 cadres-clés du Groupe dont les dirigeants mandataires sociaux, repose sur un investissement personnel significatif en actions Accor devant être effectué par chaque bénéficiaire, chaque action acquise dans ce cadre donnant droit à l'attribution de trois actions de performance. Ces actions de performance seront définitivement acquises par le bénéficiaire sous réserve de la satisfaction des conditions cumulatives suivantes : ◗ une double condition de performance reposant sur : • **une performance boursière ambitieuse** de l'action Accor calculée sur la base d'un cours de référence de 35,19 euros (correspondant à la moyenne du cours d'ouverture de l'action Accor sur le marché Euronext Paris sur les six mois précédant la date de la décision de mise en place du Plan de Co-investissement par le Conseil d'administration) et appréciée à l'issue d'une Période d'Acquisition de trois ans, du 20 juin 2017 au 20 juin 2020. La mesure de la performance se fera comme suit : — si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est inférieur à 155 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront caduques, — si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est au moins égal à 170 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront définitivement acquises, — si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition se situe entre le seuil de caducité de 155 % et le seuil de pleine attribution de 170 %, les actions de performance seront attribuées à concurrence de deux tiers, • **une performance opérationnelle** selon laquelle la somme des EBIT des exercices 2017, 2018, 2019, devra atteindre au moins 90 % de la somme des EBIT prévus au budget arrêté par le Conseil d'administration pour chacun de ces trois exercices ; ◗ **une condition de détention :** chaque action acquise dans le cadre de l'investissement personnel du bénéficiaire doit être conservée de manière continue pendant la totalité de la Période d'Acquisition ; sauf en cas de décès, d'invalidité totale et permanente, de départ à la retraite et en cas d'offre publique réussie sur les actions Accor ; ◗ **une condition de présence :** tout bénéficiaire devra être mandataire social ou salarié du Groupe de façon continue pendant la Période d'Acquisition, à l'exception des cas de décès et d'invalidité. À défaut, sauf décision contraire du Conseil d'administration, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction de la double condition de performance. En cas de départ à la retraite, de rupture du contrat de travail par rupture conventionnelle, pour cause de licenciement (autre que pour faute grave ou lourde) ou de révocation du mandat social (autre que pour faute grave ou lourde), le nombre d'actions gratuites pouvant être acquises sera ajusté au prorata du temps de présence calculé sur toute la Période d'Acquisition et de manière linéaire. La satisfaction de ces conditions sera appréciée par le Conseil d'administration à l'issue de la Période d'Acquisition et le nombre d'actions définitivement acquises sera déterminé en fonction des taux de réalisation de la double condition de performance détaillée ci-dessus. Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut excéder 2 % du capital social de la Société, dans la limite de 0,2 % du capital social pour les Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires du Plan. Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale en date du 5 mai 2017, M. Sébastien Bazin a bénéficié du Plan de Co-investissement.

3.7.2 Monsieur Sven Boinet

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	600 000 €	Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sven Boinet pour l'exercice 2017 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations lors de sa réunion du 7 décembre 2016. Ce montant est conforme à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017 et présentée à la section 3.6.1 du Document de référence 2016. Le montant de la rémunération fixe annuelle se décompose de la manière suivante : 200 000 euros au titre de son mandat social et 400 000 euros au titre de son contrat de travail, pour les fonctions de Directeur Groupe en charge des achats, de l'audit interne, du juridique et de la sûreté/sécurité. Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2017.
Rémunération variable annuelle	722 745 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, le montant de la rémunération variable de M. Sven Boinet, pour l'exercice 2017, pouvait représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération annuelle fixe de 600 000 euros, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 7 décembre 2016 rappelés ci-dessous. **Les objectifs quantitatifs :** ▸ le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget 2017 (25 %) ; ▸ le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2017 (25 %) ; ▸ le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ; ▸ le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ; ▸ la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %). **Les objectifs qualitatifs :** ▸ management de la transformation (notamment fonctionnement de l'organisation HotelServices/Hotellinvest, climat social, culture de management) (20 %). Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. 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 20 février 2018 la rémunération variable de M. Sven Boinet au titre de l'exercice 2017 à 722 745 euros, dont : ▸ **578 745 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (satisfaction client, engagement collaborateur, RSE) qui eux-mêmes ne sont pas publics, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ; ▸ **et 144 000 euros au titre de l'objectif qualitatif** lequel a été atteint à hauteur de 120 %. Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sven Boinet représente 120,5 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2017. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 est conditionné à l'approbation de la 7e résolution de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.
Rémunération exceptionnelle	NA	M. Sven Boinet n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Actions de performance	Nombre d'actions = 18 350 (630 066 €)	Le Conseil d'administration a, par décision en date du 21 février 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par la 10e résolution de l'Assemblée Générale en date du 22 avril 2016 et approuvé l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe. Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, M. Sven Boinet a bénéficié de l'attribution de 18 350 actions de performance représentant 105 % de sa rémunération fixe annuelle brute (soit 0,0063 % du capital de la Société au 31 décembre 2017), soumises aux conditions suivantes : ◗ niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (60 %) ; ◗ niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (20 %) ; ◗ positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). 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. Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan. En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué. Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées (c'est-à-dire 100 %), sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe AccorHotels de façon continue jusqu'au 30 juin 2020 inclus, à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.
Valorisation des avantages de toute nature	17 676 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017, M. Sven Boinet bénéficie d'une voiture de fonction et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 25 heures pour 2017.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	Lors de sa réunion en date du 19 février 2014, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sven Boinet. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (6e résolution), approbation qui a été renouvelée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 (11e résolution). Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017, M. Sven Boinet bénéficie d'une indemnité de départ d'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 du mandat de Directeur général délégué ou non-renouvellement de ce mandat. Conformément au Code AFEP/MEDEF, cette indemnité ne serait pas due si M. Sven Boinet avait la possibilité, au moment de son départ, de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein. Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les 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 derniers exercices ; ▸ *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ; ▸ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices. Au cours de l'exercice 2017, M. Sven Boinet n'a pas perçu d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sven Boinet ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	Lors de sa réunion en date du 11 octobre 2016, le Conseil d'administration a autorisé l'intégration de M. Sven Boinet dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 (11e résolution). Les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 5 mai 2017 et présentées à la section 3.6.1 du Document de référence 2016. Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sven Boinet sont : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») : ◗ « Article 83 » : M. Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. 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. Le montant de la cotisation versée au titre de 2017 dans le cadre de ce régime pour M. Sven Boinet s'élève à 9 807 €. ◗ « Article 39 » : M. Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus. Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir : ◗ part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; ◗ part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; ◗ part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; ◗ part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et conformément aux dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, a décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont il bénéficie et notamment de soumettre le versement de la rente servie par ce régime à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes : ◗ le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ; ◗ le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au budget (pour 50 %). Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire). Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année. En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle : ◗ le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ; ◗ considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

Plan de co-investissement

Plan de Co-Investissement 2017-2020	Nombre d'actions = 87 822 (908 958 €)	M. Sven Boinet a acquis 29 274 actions Accor, et s'est vu attribuer 87 822 actions de performance, qui lui seront définitivement acquises sous réserve de satisfaction des conditions de performance, de détention et de présence telles que décrites ci-dessous. L'Assemblée Générale du 5 mai 2017 a décidé de mettre en place, en 2017, un Plan de Co-investissement ayant vocation à constituer un instrument dynamique d'engagement et d'alignement avec les intérêts des actionnaires au service de la création de valeur, ainsi qu'un instrument de rétention dans un environnement où les talents-clés pour la conduite de la transformation du Groupe sont de plus en plus recherchés. Le Plan de Co-investissement, destiné à environ 160 cadres-clés du Groupe dont les dirigeants mandataires sociaux, repose sur un investissement personnel significatif en actions Accor devant être effectué par chaque bénéficiaire, chaque action acquise dans ce cadre donnant droit à l'attribution de trois actions de performance. Ces actions de performance seront définitivement acquises par le bénéficiaire sous réserve de la satisfaction des conditions cumulatives suivantes : ▸ une double condition de performance reposant sur : • **une performance boursière ambitieuse** de l'action Accor calculée sur la base d'un cours de référence de 35,19 euros (correspondant à la moyenne du cours d'ouverture de l'action Accor sur le marché Euronext Paris sur les six mois précédant la date de la décision de mise en place du Plan de Co-investissement par le Conseil d'administration) et appréciée à l'issue d'une Période d'Acquisition de trois ans, du 20 juin 2017 au 20 juin 2020. La mesure de la performance se fera comme suit : — si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est inférieur à 155 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront caduques, — si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition est au moins égal à 170 % du Cours de Référence, les actions de performance attribuées seront définitivement acquises, — si le cours d'ouverture moyen de l'action Accor sur Euronext Paris sur les six derniers mois précédant la fin de la Période d'Acquisition se situe entre le seuil de caducité de 155 % et le seuil de pleine attribution de 170 %, les actions de performance seront attribuées à concurrence de deux tiers, • **une performance opérationnelle** selon laquelle la somme des EBIT des exercices 2017, 2018, 2019, devra atteindre au moins 90 % de la somme des EBIT prévus au budget arrêté par le Conseil d'administration pour chacun de ces trois exercices ; ▸ **une condition de détention :** chaque action acquise dans le cadre de l'investissement personnel du bénéficiaire doit être conservée de manière continue pendant la totalité de la Période d'Acquisition ; sauf en cas de décès, d'invalidité totale et permanente, de départ à la retraite et en cas d'offre publique réussie sur les actions Accor ; ▸ **une condition de présence :** tout bénéficiaire devra être mandataire social ou salarié du Groupe de façon continue pendant la Période d'Acquisition, à l'exception des cas de décès et d'invalidité. À défaut, sauf décision contraire du Conseil d'administration, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction de la double condition de performance. En cas de départ à la retraite, de rupture du contrat de travail par rupture conventionnelle, pour cause de licenciement (autre que pour faute grave ou lourde) ou de révocation du mandat social (autre que pour faute grave ou lourde), le nombre d'actions gratuites pouvant être acquises sera ajusté au prorata du temps de présence calculé sur toute la Période d'Acquisition et de manière linéaire. La satisfaction de ces conditions sera appréciée par le Conseil d'administration à l'issue de la Période d'Acquisition et le nombre d'actions définitivement acquises sera déterminé en fonction des taux de réalisation de la double condition de performance détaillée ci-dessus. Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut excéder 2 % du capital social de la Société, dans la limite de 0,2 % du capital social pour les Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires du Plan. Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2017, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale en date du 5 mai 2017, et présentée à la section 3.6.1 du Document de référence 2016, M. Sven Boinet a bénéficié du Plan de Co-investissement.

3.8 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, la Société doit exposer et, le cas échéant, expliquer les éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange. Parmi ces éléments figurent les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société. Ainsi, tel que mentionné en pages 65 et 66 du Document de référence, il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement.

Enfin, il est rappelé que les actionnaires, réunis lors de l'Assemblée Générale annuelle le 5 mai 2017, ont autorisé la Société à émettre en cas d'offre publique sur ses titres, des bons de souscription d'actions à hauteur d'un maximum de 25 % du capital et à les attribuer gratuitement à l'ensemble des actionnaires. En cas d'offre publique sur les titres de la Société, une telle attribution permettrait, si la Société estimait le prix offert par action insuffisant, un renchérissement de ce prix, voire de faire échec à l'offre si l'offrant ne souhaitait pas en augmenter le prix.

La mise en œuvre de cette autorisation en cas d'offre publique serait du ressort du Conseil d'administration agissant sur recommandation positive d'un Comité ad hoc du Conseil d'administration, composé de trois Administrateurs indépendants et présidé par la Vice-présidente, Administratrice référente, qui se prononcerait sur avis d'un conseil financier.

En cas d'utilisation de cette autorisation, les bons qui seront attribués deviendront caducs en cas d'échec de l'offre ou de toute offre concurrente.

À notre connaissance, il n'existe pas d'autres éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.

3.9 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN DIRIGEANT OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF ET UNE FILIALE

À la date du Document de référence, il n'existe aucune convention intervenue, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et, d'autre part, une autre société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

3.10 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

3.10.1 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 2018

L'Assemblée Générale se tiendra le 20 avril 2018 à 10 heures, au Novotel Paris Est – 1, avenue de la République – 93177 Bagnolet. L'avis de réunion ainsi que son rectificatif incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions sont publiés au *Bulletin des Annonces Légales Obligatoires* (BALO) et sont disponibles sur le site Internet de la Société : www.accorhotels-group.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).

3.10.2 Ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle du 20 avril 2018

À caractère ordinaire

Première résolution : approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Deuxième résolution : approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Troisième résolution : affectation du résultat et distribution d'un dividende.

Quatrième résolution : fixation du montant annuel des jetons de présence.

Cinquième résolution : approbation du renouvellement d'engagements réglementés au profit de Monsieur Sébastien Bazin.

Sixième résolution : approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 *(say on pay ex post)*.

Septième résolution : approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 *(say on pay ex post)*.

Huitième résolution : approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2018 *(say on pay ex ante)*.

Neuvième résolution : approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué de la Société au titre de l'exercice 2018 *(say on pay ex ante)*.

Dixième résolution : approbation de la cession du contrôle d'AccorInvest Group SA.

Onzième résolution : autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société.

Douzième résolution : délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société.

À caractère extraordinaire

Treizième résolution : délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social au profit de salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise.

À caractère ordinaire

Quatorzième résolution : pouvoirs pour formalité

3.10.3 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 20 avril 2018

À caractère ordinaire

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels :

- **approuve** le rapport du Conseil d'administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports ; et
- en application des dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, prend acte de l'absence de dépenses et charges non déductibles des résultats au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 en application du (4) de l'article 39 du même Code.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, **approuve**

les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

Affectation du résultat et distribution d'un dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration :

1. **décide** d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de la façon suivante :

Bénéfice de l'exercice :	3 698 091 292,10 €
Report à nouveau :	0 €
Compte de réserve disponible :	791 230 900,08 €
Montant distribuable :	4 489 322 192,18 €
Dotation à la réserve légale prélevée sur le bénéfice de l'exercice :	16 430 918,40 €
Distribution d'un dividende par action de :	1,05 €
Soit un dividende global de [1] :	304 628 260,65 €

   Le solde, lui-même diminué du montant du compte de réserve disponible, soit la somme de 3 377 032 113,05 euros étant affecté au compte « report à nouveau » qui, compte tenu de son solde antérieur de 0 euro, aura un nouveau solde de 3 377 032 113,05 euros.

2. **décide** qu'en cas de variation à la hausse ou à la baisse du nombre d'actions ouvrant droit à dividende entre la clôture de l'exercice et la date de détachement du dividende, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et la contrepartie prélevée ou créditée sur le compte « report à nouveau » sera alors déterminée sur la base du dividende effectivement mis en paiement ;
3. **autorise** en conséquence le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à prélever ou créditer le compte « report à nouveau » des sommes nécessaires dans les conditions indiquées ci-dessus, lors de la mise en paiement du dividende ;
4. **décide** que le dividende sera détaché de l'action le 11 mai 2018 et mis en paiement le 15 mai 2018.

   Par ailleurs, il est précisé que la Société ne percevra pas de dividende au titre des actions qu'elle détiendrait en propre lors du détachement du dividende, les sommes correspondant au dividende non versé aux actions autodétenues étant affectées au compte « report à nouveau » et le montant global du dividende ajusté en conséquence.

   Il est rappelé que ce dividende est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier ;
5. **prend acte**, conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, que la Société a distribué lors des trois derniers exercices les dividendes suivants, intégralement éligibles à l'abattement de 40 % :

Exercice	2014	2015	2016
Dividende total *(en euros)*	220 244 579,05	235 352 425	299 006 053,50
Dividende par actions *(en euros)*	0,95	1,00	1,05

Quatrième résolution

Fixation du montant annuel des jetons de présence

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **fixe**, à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2018, à 1 320 000 euros le montant maximum annuel de la somme à répartir entre les membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par une nouvelle Assemblée Générale.

Cinquième résolution

Approbation du renouvellement d'engagements réglementés au profit de Monsieur Sébastien Bazin

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, **approuve** le renouvellement des engagements pris au bénéfice de Monsieur Sébastien Bazin en matière de régime de retraite supplémentaire et d'assurance chômage, ainsi que d'indemnité de cessation de son mandat.

Sixième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

(1) Sur la base de 290 122 153 actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2017.

Septième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

Huitième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2018 (say on pay ex ante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et publié dans le Document de référence 2017 de la Société, **approuve** les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2018, tels que présentés dans ce rapport.

Neuvième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué de la Société au titre de l'exercice 2018 (say on pay ex ante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et publié dans le Document de référence 2017 de la Société, **approuve** les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature attribuables au Directeur général délégué de la Société au titre de l'exercice 2018, tels que présentés dans ce rapport.

Dixième résolution

Approbation de la cession du contrôle d'AccorInvest Group SA

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le projet de cession du contrôle d'AccorInvest Group SA à des tiers investisseurs, en application de la Position-Recommandation AMF DOC n° 2015-05 relative à l'acquisition et la cession d'actifs significatifs et de l'article 5.4 du Code Afep-Medef, **approuve**, à titre consultatif, la cession du contrôle d'AccorInvest Group SA à des tiers investisseurs.

Onzième résolution

Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions ordinaires de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce. Le Conseil d'administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions ordinaires de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :
   - annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée en vertu de la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale en date du 5 mai 2017, ou de toute résolution ayant le même objet que celle-ci qui viendrait à être autorisée par une autre Assemblée Générale des actionnaires de la Société,
   - mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, de plans d'épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et 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,
   - 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 ordinaires de la Société,
   - 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.

   Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
2. **fixe** à 29 millions le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises et à 70 euros le prix d'achat maximal par action (soit un nombre maximal d'actions représentant environ 10 % du capital social et un montant maximal d'achat de 2,03 milliards d'euros), lesdits plafonds s'entendant déduction faite, le cas échéant, du nombre et du prix de vente des actions ordinaires revendues pendant la durée de l'autorisation lorsque ces dernières auront été acquises pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers ;
3. **décide** que (i) les opérations sur les actions ordinaires pourront être effectuées et payées par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments financiers dérivés – notamment l'achat ou la vente d'options d'achat ou de vente – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions ordinaires de la Société, et que (ii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions ;

4. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale et suspendra l'exécution de tout programme de rachat d'actions déjà initié, sauf à l'exécuter afin de satisfaire une livraison de titres ou une opération stratégique engagées et annoncées avant le lancement de ladite offre publique ;
5. **décide** que le Conseil d'administration pourra décider de la mise en œuvre de la présente autorisation, en préciser, si nécessaire, les termes et les modalités, et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ; et
6. **décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

Douzième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 233-32 II du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société, de bons permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera ;
2. **décide** que le montant maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons est de 217 millions d'euros (soit environ 25 % du capital), étant précisé que ce montant sera, le cas échéant, majoré du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de ces bons, et décide que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;
3. **décide** que la présente délégation ne pourra être mise en œuvre par le Conseil d'administration qu'après avis positif préalable d'un Comité *ad-hoc* du Conseil d'administration présidé par le Vice-président du Conseil d'administration et composé de trois Administrateurs indépendants, ce Comité devant lui-même se prononcer après consultation d'un conseil financier qu'il aura choisi ;
4. **décide** que les bons émis au titre de la présente délégation ne seront pas exerçables et deviendront caducs de plein droit en cas d'échec de l'offre et de toute offre concurrente éventuelle ou si ces dernières devenaient caduques ou étaient retirées, et décide que, dans ce cas, la présente délégation sera réputée n'avoir pas été utilisée et conservera en conséquence tous ses effets, les bons ainsi devenus caducs n'étant pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum de bons pouvant être émis au titre d'une utilisation ultérieure de la présente délégation ;
5. **constate** et décide en tant que de besoin que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les bons de souscription émis en vertu de la présente résolution donneraient droit ;
6. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et la présente résolution, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
   - fixer les conditions relatives à l'émission et à l'attribution gratuite de ces bons, avec faculté d'y surseoir ou d'y renoncer, et le nombre de bons à émettre,
   - fixer les conditions d'exercice de ces bons, qui devront être relatives aux termes de l'offre ou de toute offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, et notamment le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix,
   - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des bons, conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles,
   - fixer les conditions de toute augmentation de capital résultant de l'exercice de ces bons, fixer la date de jouissance des actions à émettre et, s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
   - constater les augmentations du capital social résultant de l'exercice des bons, procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et, plus généralement, faire le nécessaire ; et
7. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée expirant à la fin de la période d'offre de toute offre publique visant la Société et déposée dans les 14 mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

À caractère extraordinaire

Treizième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social au profit de salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, ainsi que des rapports complémentaire du Conseil d'administration et spécial des Commissaires aux comptes relatifs à l'utilisation de la 25e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, et conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au profit des salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dès lors que ces salariés sont adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise du groupe AccorHotels ;
2. **autorise** le Conseil d'administration, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. **décide** que le nombre total d'actions émises ou susceptibles d'être émises en vertu de la présente résolution ne devra pas dépasser 2 % du capital social de la Société, déduction faite des actions émises en vertu de la 25e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, tel que constaté à l'issue de ladite Assemblée Générale ;
4. **décide** que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation en vigueur au jour de la décision et que les caractéristiques des autres titres seront arrêtées dans les conditions fixées par cette même réglementation ;
5. **décide** de supprimer, en faveur des salariés bénéficiaires, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation et de renoncer à tout droit aux actions pouvant être attribuées gratuitement en application de cette résolution ;
6. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet notamment de :
   - déterminer les sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'offre de souscription ;
   - décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou directement ;
   - consentir un délai aux salariés pour la libération de leurs titres ;
   - fixer les modalités et conditions d'adhésion au Plan d'Épargne Entreprise ou au plan partenarial d'épargne salariale volontaire, en établir ou modifier le règlement ;
   - fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des titres, arrêter le nombre d'actions nouvelles à émettre ;
   - constater la réalisation des augmentations de capital, et accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités ;
   - modifier en conséquence les statuts de la Société et, plus généralement, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur ;
7. **décide** que la présente délégation met fin à compter de ce jour à la délégation de même objet prévue à la 25e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, et est donnée pour la durée restant à courir de ladite délégation, soit jusqu'au 5 juillet 2019.

À caractère ordinaire

Quatorzième résolution

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **confère** tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

3.11 AUTORISATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATIONS DE CAPITAL

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 2017
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 5 mai 2017 17e résolution	10 % du capital	24 mois 5 mai 2019	
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 5 mai 2017 18e à 22e résolutions		26 mois 5 juillet 2019	
avec droit préférentiel		427 millions d'euros		
sans droit préférentiel par offre au public		85 millions d'euros avec ou sans délai de priorité de souscription		
sans droit préférentiel par offre réservée		85 millions d'euros		
rémunération de titres apportés à une OPE		85 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		85 millions d'euros		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes	Assemblée Générale du 5 mai 2017 23e résolution	427 millions d'euros	26 mois 5 juillet 2019	
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social (nominal) :	Assemblée Générale du 5 mai 2017 24e résolution			
avec et sans droit préférentiel de souscription (résolutions 18 à 23)		427 millions d'euros		
sans droit préférentiel de souscription (résolutions 19 à 22)		85 millions d'euros		
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 5 mai 2017 25e résolution	2 % du capital constaté au 5 mai 2017	26 mois 5 juillet 2019	Augmentation de capital de 18 445 143,87€ le 21 décembre 2017 correspondant à l'émission de 550 437 actions, soit environ 0,19 % du capital social au 5 mai 2017
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 22 avril 2016 10e résolution	2,5 % du capital constaté au 22 avril 2016 Dirigeants : plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées au titre de la 11e résolution de l'Assemblée Générale du 22 avril 2016	38 mois 22 juin 2019	Attribution, sous conditions de performance, (i) le 30 juin 2017 de 570 579 actions et (ii) le 18 octobre 2017 de 27 340 actions
Attribution gratuite d'actions sous conditions d'investissement personnel et de performance (Plan de Co-Investissement 2017)	Assemblée Générale du 5 mai 2017 26e résolution	2 % du capital constaté au 5 mai 2017 (sous réserve d'attributions supplémentaires destinées à préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opération sur le capital ou sur les fonds propres de la Société) Dirigeants mandataires sociaux : plafonnement à 0,2 % du capital constaté au 5 mai 2017	12 mois 5 mai 2018	Un total de 481 974 actions ont été acquises par les bénéficiaires au titre de leur investissement personnel et 1 445 922 actions leur ont été attribuées gratuitement dans le cadre du Plan de Co-investissement 2017
Bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société	Assemblée Générale du 5 mai 2017 27e résolution	213 millions d'euros	18 mois 5 novembre 2018	

Annexe A

Règlement intérieur du Conseil d'administration (tel que modifié le 21 mars 2017)

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.

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 AccorHotels (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.

Ce Règlement sera porté 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 Document de référence.

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 31 mars 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 quinze jours de la tenue de ladite réunion et est soumis à l'approbation du Conseil lors de la seconde 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 trois 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 tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements du Groupe ainsi que 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 :

i. 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,

ii. 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),

iii. 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 dans le cadre de la procédure de gestion des situations de conflits d'intérêts décrite à l'article 9.

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 cinq :

- **le Comité d'audit et des risques ;**
- **le Comité des engagements ;**
- **le Comité des nominations et des rémunérations ;**
- **le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale ;**
- **le Comité de la stratégie internationale.**

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 nominations et des rémunérations. 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 nominations et des rémunérations 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 et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées. 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 suit l'efficacité de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; 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 suit la réalisation par les Commissaires aux Comptes de leur mission et, en particulier, 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 de la désignation des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en menant un appel d'offres des différents cabinets (sauf en cas de renouvellement de mandat) et émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux Comptes proposés ;
- il autorise, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les services autres que la certification des comptes 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, en rend compte au Conseil d'administration et formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal ;
- il s'assure de l'indépendance des Commissaires aux Comptes, notamment en prenant connaissance de leur déclaration d'indépendance, et fait part au Conseil d'administration de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- il rend régulièrement compte au Conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à six 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 deux 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 sept 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 nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations 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'instruments d'intéressement long-terme et, d'autre part, de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

Nominations

- Il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant à la nomination et au plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'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 dirigeants 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 dirigeants 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 d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les options de souscription ou d'achat d'actions ou les actions de performance au profit des salariés du Groupe 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 et de tout programme d'actionnariat salarié.
- 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.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois à sept membres, dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, ainsi que d'un Administrateur représentant les salariés. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité des nominations et des rémunérations tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

6.4. Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale a pour mission de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise, d'une part, et d'autre part de préparer les décisions du Conseil d'administration concernant la compliance, l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale.

Il exerce notamment les missions suivantes :

Gouvernance

- 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 mène des réflexions et émet des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, et notamment, examine la conformité des pratiques de gouvernance de la Société aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société adhère.
- 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.
- Dans le cadre de la procédure de gestion des conflits d'intérêts, 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 et des cas de conflits d'intérêts concernant les Administrateurs.
- Il examine l'évolution des missions 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, notamment en préparant les décisions du Conseil d'administration autorisant les conventions dites réglementées.

Compliance

- Il examine l'organisation et la mise en œuvre du dispositif de la Société en matière de compliance et notamment se tient informé du déploiement des politiques de compliance.
- Il examine les questions éthiques dont il pourrait avoir connaissance, ou que le Conseil ou son Président renvoie à son examen.
- Il prend connaissance annuellement du rapport du Comité éthique et RSE.

Responsabilité sociale et environnementale

- Il examine les orientations de la politique RSE et prend connaissance des résultats de celle-ci.

Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale 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 tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

6.5. Le Comité de la stratégie internationale

Le Comité de la stratégie internationale est composé de trois à six membres et a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe à l'international, et en particulier en matière de :

- axes stratégiques de développement hôtelier du Groupe à l'international ;
- répartition géographique des activités du Groupe et enjeux et risques géopolitiques correspondants ;
- suivi de projets, alliances et partenariats internationaux significatifs du Groupe.

Le Comité tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du 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 les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 9.

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 ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités sert à verser la part fixe des jetons de présence ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion fixé par le Conseil en fonction, dans chaque cas, du nombre total de réunions intervenu au cours de l'exercice et du nombre de membres composant chaque instance, la part variable ainsi déterminée étant ensuite versée à chaque Administrateur en fonction de son assiduité ;
- 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 membres du Comité d'audit perçoivent une part majorée des jetons de présence selon une clé de majoration décidée par Conseil d'administration ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de jetons de présence, étant précisé que le montant des jetons de présence qu'ils auraient dû percevoir ne sera pas distribué et que la Société a pris l'engagement d'affecter une somme équivalente au soutien de collaborateurs du Groupe en difficulté ;
- le règlement des jetons de présence est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

9. Conflits d'intérêts et informations sensibles

9.1. Situations de conflits d'intérêts

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou indirecte, par personne interposée ou de toute autre manière, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Vice-président du Conseil d'administration ainsi que le Secrétaire du Conseil.

Il est précisé en tant que de besoin qu'un rattachement direct ou indirect à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société peut, outre la situation de conflit d'intérêts qu'il engendre, soulever également des difficultés au regard des règles de concurrence. À cet égard, un Administrateur ne peut durant son mandat accepter sans autorisation du Conseil un mandat social ou des fonctions de direction ou de consultant au sein d'une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société.

Il est également rappelé qu'aux termes de l'article 15 des statuts de la Société les administrateurs ainsi que toute personne appelée à assister au Conseil sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard des informations données au cours de débats.

9.2. Informations sensibles du point de vue du droit de la concurrence

Aucune *information sensible* du point de vue du droit de la concurrence ne peut être dévoilée ou discutée en présence d'un Administrateur ayant un rattachement direct ou indirect à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société (un « Administrateur Concerné »).

La notion d'*information sensible* du point de vue du droit de la concurrence s'entend de toute information non publique qui pourrait permettre à l'Administrateur Concerné de comprendre ou d'influencer la stratégie, notamment commerciale, de la Société sur le ou les marchés où est présente la personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société et avec laquelle l'Administrateur Concerné a un rattachement.

Cette notion recouvre, en particulier, les informations ayant trait, pour le ou les marchés considérés :

- aux projets de développement en cours ou futurs, notamment en matière de fusions-acquisitions ;
- aux prix ou stratégies de prix actuels ou futurs (y compris les remises ou rabais) ;
- aux ventes, promotions, termes et conditions promotionnelles et publicitaires actuels ou futurs (y compris les dépenses promotionnelles ou publicitaires, les termes et conditions de vente, et plus généralement les stratégies de ventes) ;
- aux marges et objectifs ou indicateurs de profitabilité relatifs à des activités, produits ou services spécifiques ;
- aux capacités actuelles ou futures, y compris les plans d'augmentation ou de réduction des capacités ;
- aux clients, listes de clients, programmes de fidélité et, le cas échéant, aux réponses ou projets de réponses aux appels d'offres ;
- aux coûts liés à des produits, services ou technologies ;
- aux projets technologiques, informatiques ou de recherche-développement ;
- aux parts de marché ;
- à l'analyse du marché, y compris aux évolutions anticipées de l'offre et/ou de la demande et des prix,

à moins dans chaque cas que cette information ne soit plus sensible du point de vue du droit de la concurrence, en raison de son caractère général, ou parce que suffisamment ancienne ou agrégée, ou encore parce que composée uniquement de données publiques.

Le risque d'échange d'information sensible du point de vue du droit de la concurrence est assimilé en tous points à une situation de conflit d'intérêts au sens du présent article.

9.3. Déclaration des conflits d'intérêts

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur déclare les liens de toute nature qu'il entretient, directement ou indirectement, par personne interposée ou de toute autre manière, avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs concurrents, clients, partenaires ou fournisseurs. Il l'adresse au Président-directeur général et au Vice-président, avec copie au Secrétaire du Conseil.

En cas de survenance d'un évènement rendant en tout ou partie inexacte la déclaration, ou en cas de doute quant à l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur en informe sans délai le Vice-président et le Secrétaire du Conseil.

Sur la base de ces déclarations, le Vice-président, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts. Il en informe le Conseil d'administration annuellement, et à l'occasion de chaque modification, et rappelle les mesures adoptées afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts.

9.4. Ligne de conduite en cas de situation de conflit d'intérêts

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil ou du Comité traitant du sujet.

Il ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un conflit d'intérêts, ni la partie du procès-verbal du Conseil d'administration correspondante.

Si l'agenda de telle ou telle réunion du Conseil ou d'un Comité le nécessite, la réunion peut sur décision du Président-directeur général ou du Vice-président être organisée en deux parties, l'une se déroulant en présence du ou des Administrateurs Concernés, au cours de laquelle aucune information sensible du point de vue du droit de la concurrence ou plus généralement d'un conflit d'intérêts ne peut être discutée, et l'autre se déroulant hors la présence de ces Administrateurs.

Toute décision du Conseil d'administration concernant un conflit d'intérêts est relatée dans le procès-verbal du Conseil.

Toute difficulté relative a la mise en œuvre du présent article 9 sera soumise au Vice-président du Conseil ou, à la demande de ce dernier en cas de difficulté, au Comité de la gouvernance, la compliance et la responsabilité sociétale, en présence du Vice-président. En cas de difficulté persistante, le Conseil d'administration se prononcera sur recommandation du Comité.

Annexe B

Charte de l'administrateur (tel que modifié le 29 avril 2014)

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, à l'exception de ceux représentant les salariés, sont tenus de posséder 1 000 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), à l'exception de celui des actions détenues par les Administrateurs représentant les salariés, est rendu public par la Société.

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.

3.12 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 2017

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec M. Sébastien Bazin, Président-directeur général

Le mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin a été renouvelé le 21 février 2017 par le Conseil d'administration, pour une durée de trois ans, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a autorisé le renouvellement, à l'identique des engagements pris à son égard en matière de (a) l'indemnité de cessation de son mandat social, (b) des régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du Groupe et (c) d'assurance chômage, à l'exception de la modification de l'engagement relatif au régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) dont il bénéficie, afin de soumettre l'acquisition des droits à la satisfaction de conditions de performance, conformément aux nouvelles dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015.

Motif justifiant de l'intérêt des engagements pour la Société : le Conseil d'administration a considéré que le renouvellement des trois engagements pris par la Société au profit de M. Sébastien Bazin s'inscrit dans le cadre du renouvellement de son mandat social dans des conditions quasi-identiques à celles consenties au moment de sa nomination, conditions conformes à la pratique de grandes sociétés françaises.

a. Nature et objet

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'Administrateur

Modalités

Le Conseil d'administration a décidé, pour ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation du mandat de Président-directeur général de M. 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 antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il 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 derniers exercices ;
- free cash flow opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;

- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

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.

b. Nature et objet

Participation de M. Sébastien Bazin dans les régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du Groupe

Modalités

Le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sébastien Bazin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe, qui inclut un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »).

M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies (« article 83 »). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. 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. Le montant de la cotisation versée au titre de l'exercice 2017 dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 9 807 euros.

M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies (« article 39 »). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

M. Sébastien Bazin acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération.

En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le Conseil d'administration a décidé de soumettre la participation de M. Sébastien Bazin au régime à prestations définies (article 39) à des conditions de performance dont la satisfaction doit être constatée annuellement par le Conseil.

L'acquisition des droits au titre du régime à prestation définies est soumise à l'atteinte des deux conditions suivantes :

- le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ; et
- le free cash flow hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR, par rapport au budget (pour 50 %).

La rente dont serait susceptible de bénéficier M. Sébastien Bazin lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa dernière rémunération de référence annuelle (fixe et variable) 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 constatées sur une période de 10 ans précédant son départ en retraite.

c. Nature et objet

Souscription d'une assurance chômage privée

Modalités

Le Conseil d'administration a 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 M. 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. La durée de l'indemnisation maximale a été portée de 12 à 24 mois, après 12 mois d'affiliation.

Au titre de l'exercice 2017, votre Société a versé une somme de 31 245,10 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise, pour l'assurance chômage de M. Sébastien Bazin.

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 M. Sven Boinet, Directeur général délégué

a. Nature et objet

Conclusion d'un contrat de travail avec M. Sven Boinet

Modalités

Le Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de travail entre votre Société et M. Sven Boinet pour des fonctions de Directeur Groupe en charge de l'Audit interne, du Juridique et de la Sûreté/sécurité. Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet perçoit une rémunération annuelle brute d'un montant de 400 000 euros, versée en douze mensualités identiques.

Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe, étant précisé que, comme indiqué ci-après, M. Sven Boinet bénéficie de ce dispositif au titre de son mandat de Directeur général délégué.

b. Nature et objet

Intégration de M. Sven Boinet dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du Groupe

Modalités

Le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sven Boinet du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe, qui inclut un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »), dont les caractéristiques et les conditions sont décrites dans la première partie du présent rapport, pour ce qui concerne M. Sébastien Bazin, Président-directeur général.

Par ailleurs, au titre de l'exercice 2017, votre Société a versé à l'organisme de retraite 9 807 euros correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime à cotisations définies (« article 83 »).

2. Avec Eurazeo (projet NOVA)

Nature et objet

Conclusion d'un Protocole d'Accord Cadre avec la société EURAZEO relatif au projet NOVA

Mandataires sociaux concernées

Monsieur Patrick SAYER, Président du Directoire de EURAZEO à la date de conclusion du Protocole d'Accord Cadre

Modalités

Le Conseil d'administration du 22 avril 2016 a autorisé la conclusion (i) d'un Protocole d'Accord Cadre entre la Société et la société EURAZEO, prévoyant notamment la souscription par Accor, directement ou indirectement, de 30 % du capital social de la société Grape Hospitality Holding et (ii) de contrats de franchise pour l'exploitation par Grape Hospitality d'hôtels et fonds de commerce exploités sous les marques AccorHotels.

Ce Protocole d'accord a été signé et exécuté le 21 juin 2016.

Pour l'exercice 2017, le montant des redevances de franchise et des autres services liés au contrat de franchise facturées à la société Grape Hospitality par votre Société s'élève à 16 836 247 euros HT.

3. Avec l'Institut Paul Bocuse

Nature et objet

Convention d'avance de trésorerie sous forme de prêt

Mandataires sociaux concernés et personnes intéressées

MM. Sven Boinet, Directeur général délégué Accor et administrateur de l'Institut Paul Bocuse et Gérard Pélisson, Co-Président fondateur de Accor et Président de l'Institut Paul Bocuse.

Modalités

Le Conseil d'administration a autorisé votre Société à consentir, en sa qualité de membre de l'Institut Paul Bocuse, une avance de trésorerie d'un montant de 200 000 euros pour une période de 5 ans, rémunérée au taux de 2 % par an.

Cette avance de trésorerie, qui fournit à l'Institut Paul Bocuse les moyens d'investir dans de nouveaux équipements, permet au Groupe AccorHotels de participer au développement, notamment international, de l'un de ses partenaires historiques.

Au cours de l'exercice 2014, notre Société a versé le montant du prêt consenti, à savoir 200 000 euros et perçoit depuis cette date les intérêts annuels y relatif.

Au titre de l'exercice 2017, l'Institut Paul Bocuse a versé un montant de 4 055,56 euros au titre de ces intérêts annuels.

4. Avec ColSpa SAS

Nature et objet

Conclusion d'un contrat de gestion d'hôtel entre ColSpa SAS et Accor

Mandataire social concerné

Nadra Moussalem, Directeur général Europe de Colony Capital Europe et administrateur d'Accor (jusqu'au 21 février 2017)

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, cette dernière a confié à votre Société l'exploitation en management sous l'enseigne MGallery d'un hôtel de 124 chambres et de divers équipements associés 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 permet à celui-ci de gérer un hôtel sur un site emblématique de l'ouest parisien sous sa marque MGallery, qui est en pleine expansion.

Pour l'exercice 2017, le montant facturé à la société ColSpa SAS par votre Société au titre de ce contrat s'élève à 1 257 664,24 euros HT.

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.

Avec M. Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet

Indemnité de cessation de fonctions de M. Sven Boinet

Modalités

En cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, de M. Sven Boinet, le Conseil d'administration a décidé de lui verser une indemnité d'un montant de 600 000 euros augmenté du montant de la rémunération variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à 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. Il est précisé que le versement des indemnités est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat de Directeur général délégué, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il 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 derniers exercices ;
- free cash flow opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

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.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

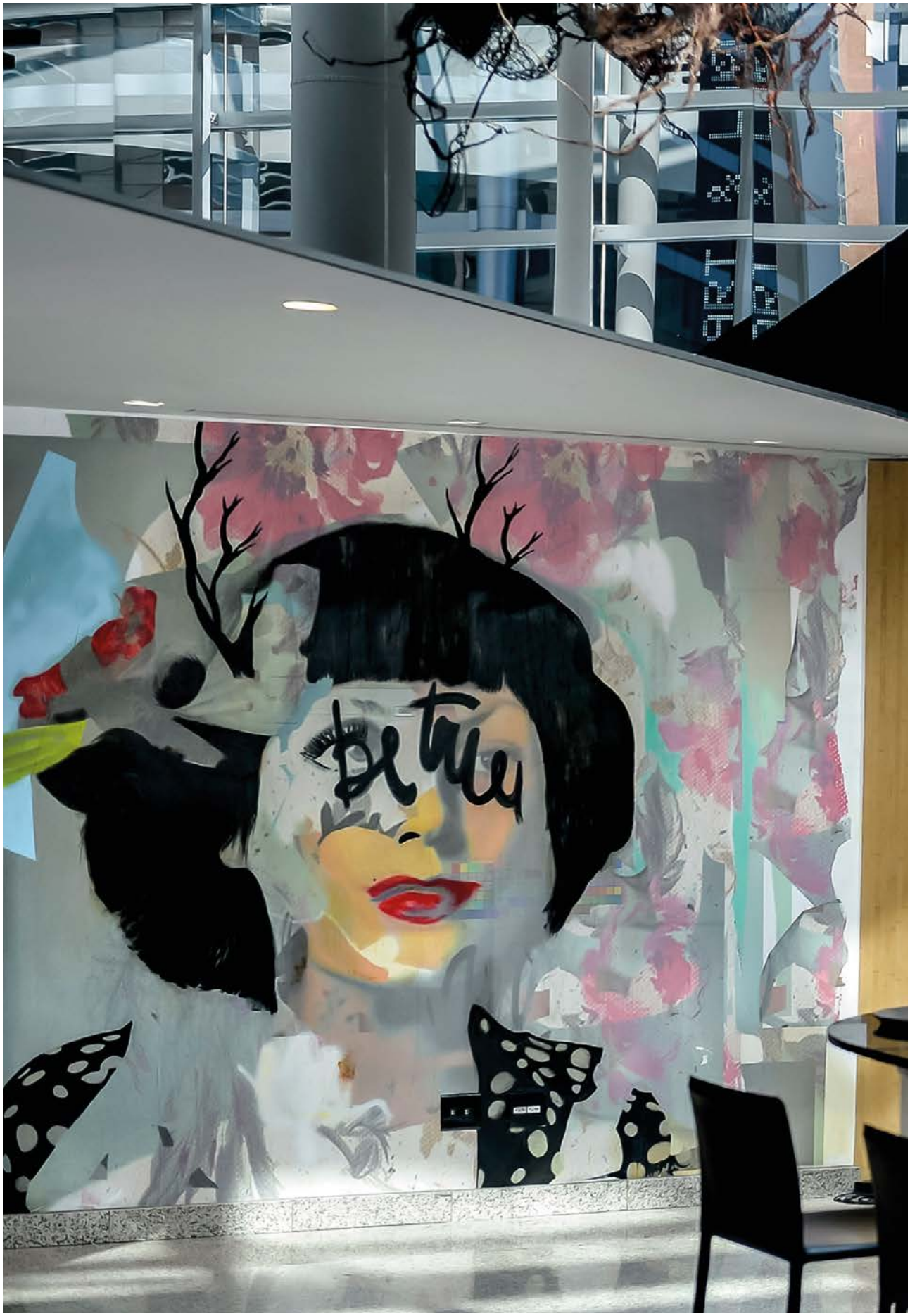
ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle



4

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ET ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

4.1 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2017 248
Résultats des activités 248
Analyse des résultats consolidés 248

4.2 RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2017 258
Rappel des activités de la Société 258

4.3 CONTRATS IMPORTANTS 261

4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 261

4.1 COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2017

Année du 50e anniversaire de AccorHotels, 2017 marque une année riche en réalisations pour le Groupe.

AccorHotels a poursuivi son développement avec l'ouverture de 301 hôtels (51 413 chambres) grâce à l'acquisition de BHG au Brésil, et à la conclusion de partenariats stratégiques dans le luxe avec Banyan Tree, Rixos Hotels et Orient Express. Le Groupe a étoffé son *business model* dans le domaine du voyage et de la mobilité en diversifiant ses solutions d'hébergement à la location d'espaces de travail collaboratifs, en acquérant 50 % de Nextdoor, et dans la location de résidences privées, grâce aux acquisitions de Travel Keys et de Squarebreak (réunies désormais sous la marque onefinestay). AccorHotels a élargi ses canaux de distribution à la réservation hôtelière dédiée à la clientèle d'affaires, avec l'acquisition de Gekko début janvier 2018, et à la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe avec l'acquisition de VeryChic. Le Groupe a lancé en France une carte de services de proximité destinée aux citadins (AccorLocal), et a conclu des alliances avec Noctis et Potel & Chabot pour élargir ses offres de services dans le divertissement et la gastronomie, s'ajoutant aux services sur-mesure proposés depuis 2016 par John Paul.

Enfin, le Groupe s'est recentré à 100 % sur son métier d'opérateur hôtelier en filialisant son activité immobilière dans AccorInvest, et en convenant d'un accord de cession initiale de 55 % de la société à des investisseurs français et internationaux le 27 février 2018.

Désormais, la croissance du Groupe repose sur l'attractivité de ses marques, sur la haute qualité de ses offres de services, sur le dynamisme de son développement, notamment dans les zones émergentes, ainsi que sur un écosystème d'activités complémentaires lui procurant de nouveaux leviers de croissance.

Dans ce contexte, AccorHotels affiche en 2017 des résultats en forte croissance, portés par une activité très solide dans la majorité de ses marchés clés et par un fort développement. Le Groupe accroît très notablement ses marges opérationnelles et ses résultats grâce à une bonne maîtrise de ses coûts, aux synergies dégagées après l'acquisition du Groupe FRHI et à la réduction prévue de ses dépenses digitales. En progression de 23,9 % par rapport à 2016, le résultat d'exploitation du Groupe s'établit à 492 millions d'euros, en hausse de 10,1 % en données comparables. Le résultat financier, qui bénéficie notamment d'une baisse de la charge liée aux instruments de couverture, s'améliore de 63 millions d'euros, à - 54 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe s'établit en hausse de 66,4 %, à 441 millions d'euros, contre 265 millions d'euros en 2016.

RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

Compte tenu de la décision en juillet 2016 de filialiser l'activité immobilière du Groupe, transférée depuis à AccorInvest en vue d'être cédée à des investisseurs de long terme, l'activité d'AccorInvest a été isolée en tant qu'activité non poursuivie dans une rubrique distincte du bilan financier, du compte de résultat et du cash-flow de AccorHotels, tel que le prévoit la norme comptable IFRS 5. Comme l'année dernière, les données financières présentées dans les commentaires des exercices 2016 et 2017 reflètent ce traitement.

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Résultats consolidés au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	2016 *	2017	Variation	Variation à pcc (1)
Chiffre d'affaires	1 646	1 937	17,7 %	7,9 %
Résultat brut d'exploitation (2)	**618**	**730**	**18,1 %**	**6,0 %**
Marge sur résultat brut d'exploitation	*37,6 %*	*37,7 %*	*+ 0,1 pt*	*+ 0,2 pt*
Excédent brut d'exploitation	**506**	**626**	**23,6 %**	**8,1 %**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*30,8 %*	*32,3 %*	*+ 1,5 pt*	*+ 1,0 pt*
Résultat d'exploitation	**397**	**492**	**23,9 %**	**10,1 %**
Marge sur résultat d'exploitation	*24,1 %*	*25,4 %*	*+ 1,3 pt*	*+ 0,4 pt*
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	286	467	-	-
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	**161**	**374**	**-**	**-**
Résultat net des activités non poursuivies, part du Groupe	104	67	-	-
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**265**	**441**	**-**	**-**

(1) pcc = à périmètre et change constants.
(2) Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts).
** Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit en 2017 à **1 937 millions d'euros,** en **hausse de 7,9 % à périmètre et change constants,** et de **17,7 % en données publiées** par rapport à 2016.

(en millions d'euros)	2016 *	2017	Variation	Variation pcc
HotelServices	1 524	1 746	14,6 %	5,1 %
Nouvelles activités	44	100	N/A	6,9 %
Actifs Hôteliers	599	616	2,9 %	7,0 %
Holding & Intercos	(520)	(525)	N/A	N/A
TOTAL	**1 646**	**1 937**	**17,7 %**	**7,9 %**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

HotelServices affiche un chiffre d'affaires de 1 746 millions d'euros, en progression de 5,1 % en données comparables, et de 14,6 % en données publiées. Sous l'effet des acquisitions, le chiffre d'affaires des **Nouvelles activités** a plus que doublé, de 44 millions d'euros en 2016, à 100 millions d'euros en 2017. Les **Actifs Hôteliers** présente également des performances en hausse de 7,0 % en données comparables, et de 2,9 % en données publiées.

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- Les **effets de périmètre** (acquisitions et cessions) contribuent favorablement pour 185,1 millions d'euros (+ 11,2 %), liés aux apports de Raffles, Fairmont, Swissôtel, Availpro, onefinestay, Travel Keys, Squarebreak, VeryChic et John Paul.
- Les **taux de change** ont un effet négatif de 23,4 millions d'euros, principalement dû à la livre égyptienne (- 22,8 millions d'euros), à la livre turque (- 6,4 millions d'euros), au dollar américain (- 7,1 millions d'euros), partiellement compensé par le real brésilien (+ 10 millions d'euros) et au zloty polonais (+ 4,9 millions d'euros).

L'écart entre les variations comparable et publiée provient principalement de l'intégration de FRHI, et des nouvelles activités (+ 12,9 %).

Résultat brut d'exploitation

Le **résultat brut d'exploitation** du Groupe s'établit à **730 millions d'euros** au 31 décembre 2017, en hausse de 6,0 % en données comparables, et de 18,1 % en données publiées par rapport au 31 décembre 2016. La **marge sur résultat brut d'exploitation** atteint **37,7 %**.

Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation du Groupe s'établit à **626 millions d'euros** au 31 décembre 2017, en hausse de 8,1 % en données comparables, et de 23,6 % en données publiées par rapport au 31 décembre 2016. La **marge sur excédent brut d'exploitation** atteint **32,3 %**, en hausse de 150 points de base par rapport au 31 décembre 2016.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** du Groupe atteint **492 millions d'euros** au 31 décembre 2017 contre 397 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit une **progression de 10,1 % à données comparables**, et de **23,9 % à données publiées**. La **marge sur résultat d'exploitation** du Groupe augmente de 130 points à **25,4 %**.

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Résultat brut d'exploitation	**618**	**730**
Loyers	(112)	(104)
Excédent brut d'exploitation	**506**	**626**
Amortissements et provisions	(109)	(134)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**397**	**492**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

La **charge de loyers** s'élève à **104 millions d'euros** en 2017 contre 112 millions d'euros en 2016. Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à **134 millions d'euros** contre 109 millions d'euros au 31 décembre 2016. Pour rappel, la baisse de ces postes est liée au transfert dans AccorInvest des hôtels détenus en propriété et en location par AccorHotels, traduisant la transformation du Groupe vers un modèle *asset light*.

Résultat opérationnel

Dans le sillage de la hausse du résultat d'exploitation, le **résultat opérationnel** ressort en hausse à **413 millions d'euros** contre 307 millions d'euros à fin décembre 2016.

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Résultat d'exploitation	**397**	**492**
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	6	28
Charges de restructuration	(105)	(44)
Dépréciations d'actifs	(16)	(3)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	93	(5)
Autres produits et charges non récurrents	(68)	(55)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**307**	**413**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

La **quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence** est de **28 millions d'euros** en 2017, comparé à 6 millions d'euros en 2016, soit une hausse de 22 millions d'euros.

Les **produits et charges non courants** ont diminué de 11 millions d'euros pour atteindre **- 107 millions d'euros**, contre - 96 millions d'euros en 2016.

- Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** présente en 2017 une **perte de 5 millions d'euros**, contre un profit de 93 millions d'euros en 2016 dont 66 millions d'euros dus à des cessions d'actifs du Groupe à Huazhu en Chine.
- Les **charges de restructuration**, s'expliquant principalement par des réorganisations en France, baissent en 2017 à **44 millions d'euros**, contre une charge de 105 millions d'euros en 2016 liée à l'intégration d'FRHI au Groupe pour 98 millions d'euros.
- Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **3 millions d'euros** contre 16 millions d'euros en décembre 2016.
- Les **autres produits et charges non récurrents** pèsent pour **- 55 millions d'euros** contre - 68 millions d'euros à fin 2016, recouvrant notamment des coûts d'honoraires bancaires, d'avocats et de conseil pour 56 millions d'euros, liés à la filialisation et au projet de cession d'AccorInvest, et un profit de 48 millions d'euros dans le cadre de la cession des titres de la société Avendra.

Résultat net part du Groupe

Hors **intérêts minoritaires** de 40 millions d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève sensiblement à **441 millions d'euros** contre 265 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Résultat opérationnel	**307**	**413**
Résultat financier	(117)	(54)
Impôts	2	51
Résultat net des activités non poursuivies	106	71
Résultat net de l'ensemble consolidé	299	481
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**265**	**441**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION *(en euros)*	**0,88**	**1,40**
Résultat net, part des intérêts minoritaires	33	40

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Le **résultat financier** s'établit à **- 54 millions d'euros** à fin décembre 2017 contre - 117 millions d'euros à fin décembre 2016. Cette variation favorable sur la période s'explique principalement par les éléments suivants :

- un produit de 31 millions d'euros liée à la variation de juste valeur de la couverture de taux d'intérêt destinée à couvrir le financement potentiel du siège du Groupe ;
- une charge de 13 millions d'euros en 2016, liée à la couverture de change relative au paiement en numéraire de l'acquisition du Groupe FRHI ;
- un gain de change de 6 millions d'euros contre une perte de 15 millions en 2016 liée principalement à la livre égyptienne.

Le Groupe dégage un **produit d'impôts** de **51 millions d'euros** résultant de l'effet conjugué d'un actif d'impôt différé de 73 millions d'euros lié à la filialisation d'AccorInvest en Allemagne et au Pays-Bas, d'une baisse de 14 points de l'impôt sur les sociétés aux États-Unis pour 59 millions d'euros, et de changements législatifs visant les dividendes perçus et versés pour 63 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le **taux effectif d'impôt** rapporté au résultat courant ressort à **30,3 %**.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe** ressort en progression de 176 millions d'euros à **441 millions d'euros**, de même que le **résultat net part du Groupe par action** qui atteint **1,40 euro** contre 0,88 en 2016, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 287 487 659 actions au 31 décembre 2017.

Dividende et *Payout ratio*

Le **résultat courant avant éléments non récurrents, net d'impôt** ressort à **538 millions d'euros**, soit 1,87 euro par action. Sur la base de ce résultat, AccorHotels soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 20 avril 2018 le paiement d'un dividende de 1,05 euro par action, versé à 100 % en numéraire.

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Résultat courant avant éléments non récurrents, net d'impôt (1)	**469**	**538**
Nombre moyen pondéré d'actions	259	287
Résultat courant avant éléments non récurrents, net d'impôt par action *(en euros)*	1,81	1,87
Dividende ordinaire par action *(en euros)*	**1,05**	**1,05** (2)
Dividende ordinaire	**299**	**302**
Payout ratio (3)	*58 %*	*56 %*

(1) Correspond au résultat avant impôt et éléments non récurrents diminué de l'impôt exigible et du résultat net part des intérêts minoritaires.
(2) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2018.
(3) Le payout ratio est calculé sur le résultat courant avant éléments non récurrents, net d'impôt par action.
** Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Flux financiers

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents	**391**	**559**
Investissements récurrents sur actifs existants et de développement	(188)	(161)
Variation du besoin en fonds de roulement courant	(4)	37
Free cash-flow récurrent	**199**	**435**
Acquisitions	(3 052)	(357)
Cessions d'actifs	212	147
Dividendes	(178)	(163)
Instrument hybride (net des frais d'émission) (1)	(37)	(37)
Augmentation de capital liée à FRHI	1 726	-
Autres	(245)	(220)
Variation de la dette nette d'AccorInvest	(501)	(11)
VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET	**(1 876)**	**(206)**
Dette nette	**1 682**	**1 888**

(1) Inclut l'émission de l'instrument hybride en 2014 pour 887 millions d'euros et le coupon versé en 2017 pour 37 millions d'euros.
** Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

La **marge brute d'autofinancement** du Groupe s'établit à **559 millions d'euros** au 31 décembre 2017, contre 391 millions d'euros au 31 décembre 2016, du fait de bons niveaux d'activité enregistrés dans la majorité des marchés du Groupe, et à un excédent brut d'exploitation en hausse significative.

Les **investissements récurrents**, qui intègrent les investissements digitaux et informatiques d'HotelServices, ainsi que la maintenance et les investissements de développement des Actifs Hôteliers, principalement liés au périmètre Orbis, sont en baisse à **161 millions d'euros** contre 188 millions d'euros en 2016.

Le **besoin en fonds de roulement** du Groupe est négatif à **- 383 millions d'euros** à fin 2017 contre - 336 millions d'euros à fin 2016. Cette variation positive de 47 millions d'euros, dont 37 millions d'euros générés par le cycle courant, s'explique principalement par une bonne gestion des délais de paiements Clients et Fournisseurs.

Le **cash-flow récurrent** du Groupe progresse fortement à **435 millions d'euros** contre 199 millions d'euros à fin décembre 2016. Aux bonnes performances opérationnelles s'ajoute également le profit généré par les évolutions législatives affectant l'imposition des dividendes perçus et versés pour 30 millions d'euros.

Les **acquisitions** réalisées en 2017 s'élèvent à **357 millions d'euros**, dont 108 millions d'euros engagés principalement pour l'acquisition du portefeuille de BHG et pour les partenariats conclus avec Banyan Tree et Rixos Hotels, 110 millions d'euros destinés aux Actifs Hôteliers, principalement au développement d'Orbis, et 70 millions d'euros pour les acquisitions de VeryChic, Availpro, Travel Keys et Squarebreak, intégrés aux Nouvelles activités.

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à **147 millions d'euros**, contre 212 millions d'euros au 31 décembre 2016, et incluent la cession de la totalité de la participation du Groupe dans la centrale d'achat nord-américaine Avendra à Aramark pour 103 millions d'euros.

Les **dividendes versés** aux actionnaires sont en baisse à **163 millions d'euros** en 2017, contre 178 millions d'euros en 2016.

En conséquence, **l'endettement net** s'établit à **1 888 millions d'euros**, en hausse de 206 millions d'euros sur l'année, contre 1 682 millions d'euros à fin 2016.

Au 31 décembre 2017, le **coût moyen de la dette du Groupe** s'établit à **2,04 %**. En janvier 2017, AccorHotels a procédé à l'émission d'une obligation de 600 millions d'euros à 1,25 % sur sept ans. Le Groupe a également remboursé une obligation de 250 millions d'euros à 6,039 % sur huit ans, et une seconde d'un montant de 367 millions d'euros à 2,875 % sur cinq ans. AccorHotels dispose par ailleurs d'une ligne de crédit long terme de 1,8 milliard d'euros jusqu'en juin 2019 et d'une ligne de crédit court terme de 350 millions d'euros jusqu'en juin 2018.

Résultats par pôle stratégique

Dans le cadre des opérations de filialisation préalables à la cession d'AccorInvest, AccorHotels a mis en place une nouvelle organisation interne qui s'est traduite par une redéfinition de son reporting autour de trois pôles stratégiques : HotelServices, Actifs Hôteliers et Nouvelles activités.

La performance du **pôle HotelServices** continue à être suivie par zones géographiques. Toutefois, ces dernières ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe :

- France & Suisse ;
- Europe ;
- Afrique & Moyen-Orient ;
- Amérique du Nord, Amérique Centrale & Caraïbes ;
- Amérique du Sud ;
- Asie-Pacifique ;
- Structures mondiales, qui regroupent les entités supports dont les flux ne sont pas spécifiques à une zone.

Les **pôles Actifs Hôteliers** et **Nouvelles activités** constituent des segments opérationnels uniques.

(en millions d'euros)	HotelServices [1]	Nouvelles activités	Actifs Hôteliers	Holding & Intercos	AccorHotels
Chiffre d'affaires	1 746	100	616	(525)	1 937
Excédent brut d'exploitation	**656**	**(25)**	**96**	**(101)**	**626**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*37,6 %*	*N/A*	*15,6 %*	*N/A*	*32,3 %*
Résultat d'exploitation	**576**	**(33)**	**50**	**(100)**	**492**
Marge sur résultat d'exploitation	*33,0 %*	*N/A*	*8,1 %*	*N/A*	*25,4 %*
Résultat d'exploitation 2016	**467**	**(25)**	**36**	**(81)**	**397**
Marge sur résultat d'exploitation 2016	*30,7 %*	*N/A*	*6,0 %*	*N/A*	*24,1 %*

(1) Données brutes comprenant les coûts de Holdings et les flux internes existants entre HotelServices et les Actifs Hôteliers.

AccorHotels présente en 2017 des **marges sur excédent brut d'exploitation** et **sur résultat d'exploitation** en nette hausse, à **32,3 %** et **25,4 %**.

- **HotelServices** présente des performances remarquables, soutenues par des marges en forte hausse à l'excédent brut d'exploitation et au résultat d'exploitation. En progression de 230 points de base, la **marge sur résultat d'exploitation d'Hotelservices** est passée de **30,7 %** à **33,0 %** grâce aux bons niveaux d'activité enregistrés dans la majorité des marchés du Groupe, et à la diminution des dépenses opérationnelles engagées dans le digital.
- L'**excédent brut d'exploitation** des **Nouvelles activités** est stable, affecté par la hausse des amortissements liés aux acquisitions de John Paul et de onefinestay.
- La **performance** des **Actifs Hôteliers** est portée principalement par Orbis et l'Europe orientale, et tempérée par les hôtels localisés au Brésil.

HotelServices

Le pôle **HotelServices** centralise les activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, fondées sur l'offre de prestations de services et la génération de redevances. Son modèle couvre les 891 hôtels cédés à AccorInvest, ainsi que les Actifs Hôteliers du Groupe situés en Europe Centrale et au Brésil.

- **Contrats de franchise :** les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. AccorHotels propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du Groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat, l'accès à l'Académie AccorHotels (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque (*Trademark fee*), la redevance de distribution et de marketing (*Sales* et *marketing fee*) et, le cas échéant, la facturation de services annexes.
- **Contrats de gestion :** les hôtels en contrat de gestion (ou de management) s'apparentent aux contrats de franchise dans la mesure où AccorHotels n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par AccorHotels. Les redevances perçues intègrent les *« fees »* de franchises, ainsi qu'une *« management fee »* correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation, et dans un certain nombre de cas, d'une *« incentive fee »*, versée par le propriétaire selon des conditions de performance.

HotelServices regroupe également les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique, ainsi que d'autres activités telles que l'activité de *timeshare* (Australie), Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et le programme de fidélité du Groupe.

(en millions d'euros)	**2016 ***	**2017**
Volume d'activité *(en milliards d'euros)*	15,2	17,9
Chiffre d'affaires	1 524	1 746
Excédent brut d'exploitation	524	656
Marge sur excédent brut d'exploitation	*34,4 %*	*37,6 %*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**467**	**576**
Marge sur résultat d'exploitation	*30,7 %*	*33,0 %*

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Chiffre d'affaires

HotelServices réalise un **volume d'affaires de 17,9 milliards d'euros**, en **hausse de 19 %** (hors effet de change), et un **chiffre d'affaires de 1 746 millions d'euros**, en **progression de 14,6 % à données publiées** et de **5,1 % à données comparables.**

	HotelServices (1)		
	Chiffre d'affaires *(M€)*		**Variation**
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**	**% pcc (2)**
France & Suisse	374	389	2,5 %
Europe	400	430	7,2 %
Asie-Pacifique	416	462	7,7 %
Afrique & Moyen-Orient	105	114	2,7 %
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	126	159	5,2 %
Amérique du Sud	69	71	(3,3) %
Structures mondiales	34	122	2,9 %
TOTAL (1)	**1 524**	**1 746**	**5,1 %**

(1) Données brutes comprenant les coûts de Holdings et les flux internes existants entre les Actifs Hôteliers et HotelServices pour un montant de 521 millions d'euros.
(2) pcc : à périmètre et change constants.

Ces solides croissances résultent de niveaux d'activité soutenus en Asie-Pacifique (+ 7,7 %), en Europe (+ 7,2 %), en France & Suisse (+ 2,5 %), mais aussi en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+ 5,2 %) et dans la zone Afrique & Moyen-Orient (+ 2,7 %). Seule l'Amérique du Sud affiche un repli (- 3,3 %), toutefois moins prononcé qu'attendu grâce à une très forte reprise au 4e trimestre 2017 (+ 13,4 %).

HotelServices bénéficie également de la part accrue du segment Luxe/Haut de gamme dans son portefeuille depuis 2014 avec 41 % de ses redevances générées par ce segment en 2017, contre seulement 22 % en 2014.

RevPAR HT 2017 par détention et segment

	Filiales, Managés & Franchisés					
	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts L/L	€	chg % L/L	€	chg % L/L
Luxe et Haut de gamme	68,4	+ 3,9	202	- 1,0	138	+ 4,9
Milieu de gamme	66,9	+ 4,4	105	- 2,3	70	+ 4,5
Économique	68,2	+ 2,7	61	- 0,4	42	+ 3,7
France & Suisse	**67,8**	**+ 3,3**	**82**	**- 0,9**	**56**	**+ 4,2**
Luxe et Haut de gamme	71,2	+ 4,0	153	+ 4,7	109	+ 10,9
Milieu de gamme	72,6	+ 1,8	84	+ 3,0	61	+ 5,5
Économique	75,2	+ 1,6	62	+ 3,7	46	+ 5,9
Europe	**73,6**	**+ 1,9**	**80**	**+ 3,8**	**59**	**+ 6,5**
Luxe et Haut de gamme	60,8	+ 2,3	172	- 3,1	105	+ 0,6
Milieu de gamme	63,5	+ 4,4	76	- 4,2	48	+ 3,0
Économique	62,4	+ 2,5	60	- 4,1	37	- 0,3
Afrique & Moyen-Orient	**61,6**	**+ 2,9**	**118**	**- 3,9**	**72**	**+ 0,8**
Luxe et Haut de gamme	68,1	+ 3,4	110	+ 0,8	75	+ 6,1
Milieu de gamme	71,4	+ 3,3	80	+ 1,1	57	+ 5,7
Économique	70,2	+ 2,5	46	+ 0,7	33	+ 4,4
Asie-Pacifique	**70,0**	**+ 3,1**	**82**	**+ 1,2**	**57**	**+ 5,8**
Luxe et Haut de gamme	74,8	+ 1,6	241	+ 3,0	180	+ 5,4
Milieu de gamme	79,0	- 0,9	129	+ 6,8	102	+ 5,5
Économique	68,6	- 2,1	39	+ 12,2	27	+ 9,0
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	**74,6**	**+ 0,8**	**212**	**+ 4,4**	**158**	**+ 5,7**
Luxe et Haut de gamme	53,0	- 0,2	140	- 5,0	74	- 5,4
Milieu de gamme	55,8	+ 2,8	71	- 7,0	40	- 2,2
Économique	54,0	- 0,8	47	- 2,1	26	- 3,6
Amérique du Sud	**54,4**	**+ 0,3**	**62**	**- 3,8**	**34**	**- 3,4**
Luxe et Haut de gamme	68,0	+ 3,0	155	+ 0,7	106	+ 5,4
Milieu de gamme	69,4	+ 3,0	87	+ 0,4	60	+ 4,8
Économique	68,7	+ 1,9	57	+ 1,0	39	+ 3,9
TOTAL	**68,8**	**+ 2,5**	**89**	**+ 0,9**	**61**	**+ 4,7**

Le **RevPAR d'HotelServices** progresse globalement de 4,7 %.

En **France & Suisse**, le chiffre d'affaires est en hausse de 2,5 % à données comparables, soutenu par un RevPAR en hausse de 4,2 %. L'écart de ces taux de croissance provient de la fermeture au 3e trimestre 2017 de 62 hôtels F1 et de la fermeture pour travaux depuis l'été de l'hôtel Pullman Paris Montparnasse. Le RevPAR est soutenu par un taux d'occupation en hausse de 6 points, lié au retour des touristes étrangers à Paris, notamment pour des séjours de loisirs (+ 20 %). Le RevPAR de Paris progresse de 6,1 %.

L'**Europe** affiche une progression de chiffre d'affaires de 7,2 % à données comparables grâce à une croissance du RevPAR de 6,5 %.

- Toujours aussi dynamique, le **Royaume-Uni** continue d'afficher une solide croissance de RevPAR (+ 4,6 %), la province (6 %) ayant tiré les performances, et Londres continuant à croître (+ 3 %).
- Le RevPAR en **Allemagne** s'accroît de 1,8 % grâce aux croissances à deux chiffres enregistrées sur les mois de mars et de mai qui ont permis d'atténuer les effets d'un calendrier de foires défavorable en avril et en juin.

	Occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	Δ (L/L, pts)	€	Δ (L/L, %)	€	Δ (L/L, %)
Luxe et Haut de gamme	81,5	+ 3,9	186,5	- 0,7	152,0	+ 4,2
Milieu de gamme	77,1	+ 1,5	93,6	+ 3,3	72,2	+ 5,4
Économique	81,9	- 0,1	71,1	+ 4,1	58,2	+ 4,0
ROYAUME-UNI	**79,6**	**+ 1,0**	**91,2**	**+ 3,3**	**72,6**	**+ 4,6**
Luxe et Haut de gamme	70,0	+ 0,1	152,3	+ 4,0	106,7	+ 4,1
Milieu de gamme	70,2	- 0,1	91,2	+ 0,6	64,0	+ 0,5
Économique	73,7	+ 0,2	65,4	+ 2,4	48,2	+ 2,7
ALLEMAGNE	**71,9**	**+ 0,1**	**83,5**	**+ 1,7**	**60,0**	**+ 1,8**

- À l'image des tendances très favorables observées en **Europe Centrale**, le RevPAR en Pologne ressort en forte croissance de 4,9 %, avec des progressions à deux chiffres dans les grandes villes.
- Enfin, la **péninsule ibérique** enregistre de forts niveaux d'activité avec un RevPAR en hausse de 12,3 %, l'impact des événements de Barcelone au 4e trimestre (- 13 %) ayant été largement compensé par une forte hausse de l'activité au Portugal (+ 18 %).

Très bien orientée, l'**Asie-Pacifique** bénéficie d'un chiffre d'affaires en progression de 7,7 %, grâce à d'excellentes tendances sur les segments Économique (+ 14 %) et Luxe/Haut de gamme (+ 12 %).

Avec un RevPAR en hausse de 0,8 %, la région **Afrique & Moyen-Orient** affiche une progression de chiffre d'affaires solide de 2,7 %, tirée par le Moyen-Orient (+ 7,1 %), et par une activité soutenue en Égypte, au Maroc et en Tunisie.

L'**Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** affiche un chiffre d'affaires en hausse de 5,2 %. Le RevPAR de la zone (+ 5,7 %) bénéficie d'une activité très robuste au Canada (+ 13,6 %) sur les segments Loisirs et Affaires.

La situation en **Amérique du Sud** reste contrastée avec un RevPAR en baisse de 3,4 % sur la zone. Le chiffre d'affaires de la région est en repli de 3,3 %, avec une situation difficile au Brésil, notamment à Rio qui continue de souffrir d'un environnement socio-économique dégradé, et est affecté par les surcapacités générées par les Jeux Olympiques. Cependant, les tendances de RevPAR observées au 4e trimestre sont très encourageantes pour la suite, tous segments confondus (+ 13,9 %).

Enfin, la variation des **Structures mondiales** est liée à la prise en compte de certains revenus d'FRHI qui étaient en 2016 affectés à la région Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes pour un montant de 83 millions d'euros. À noter que ces éléments seront réalloués aux régions concernées à partir de 2018.

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à un niveau solide de **656 millions d'euros** au 31 décembre 2017 contre 524 millions d'euros à fin 2016, soit une **hausse de 9,7 %** en données comparables. La **marge d'excédent brut d'exploitation** atteint **37,6 %**, contre 34,4 % en 2016, grâce aux effets cumulés des RevPAR, du développement et de la fin du plan digital.

Résultat d'exploitation

En hausse de **23,4 %** à données publiées et de **8,6 %** à données comparables, le **résultat d'exploitation d'HotelServices** s'établit à **576 millions d'euros** au 31 décembre 2017, contre 467 millions d'euros à fin décembre 2016. FRHI contribue à hauteur de 20 % du résultat d'exploitation d'HotelServices pour 117 millions d'euros, dont 55 millions d'euros de synergies.

En hausse de 2,3 points, la **marge sur résultat d'exploitation d'HotelServices** s'établit à **33,0 %** contre 30,7 % à fin décembre 2016. Cette augmentation s'explique notamment par l'amélioration de l'activité, par les synergies liées à l'acquisition d'FRHI, et par le phasage des dépenses digitales engagées à hauteur de 42 millions d'euros en 2017 contre 54 millions d'euros en 2016.

	HotelServices [1]		
(en millions d'euros)	2016	2017	% pcc
France & Suisse	122	126	4,1 %
Europe	130	146	6,1 %
Asie-Pacifique	99	130	18,1 %
Afrique & Moyen-Orient	33	30	(28,0) %
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	10	86	22,3 %
Amérique du Sud	16	12	(28,1) %
Opérations	**408**	**530**	**4,8 %**
Structures mondiales	59	46	35,7 %
TOTAL	**467**	**576**	**8,6 %**

(1) Données brutes comprenant les coûts de Holdings et les flux internes existants entre les Actifs Hôteliers et HotelServices.

En ligne avec les bons niveaux d'activités enregistrés sur l'année au plan régional, **HotelServices** affiche une progression de résultat d'exploitation très soutenue en **Asie-Pacifique (+ 18,1 %)**, stimulée par une reprise de provision en Chine, en **Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+ 22,3 %)**, grâce aux synergies liées à l'intégration d'FRHI et à la fermeture du Fairmont Acapulco au Mexique, et affiche de solides croissances en **Europe (+ 6,1 %)** et en **France & Suisse (+ 4,1 %).**

En revanche, la zone **Afrique & Moyen-Orient (- 28,0 %)** a sous-performé en raison de tensions politiques dans la région du Golfe, de même que l'**Amérique du Sud (- 28,1 %)** qui continue de présenter une activité globalement difficile liée au Brésil.

P&L Performance d'HotelServices

Le **chiffre d'affaires d'HotelServices** se compose pour moitié de redevances de gestion et de franchise, tandis que 37 % proviennent du Fonds Sales, Marketing et Distribution.

(en millions d'euros)	Managés & Franchisés	Sales, Marketing & Digital	Autres activités	2017
Chiffre d'affaires	910	642	195	1 746
Excédent brut d'exploitation	**557**	**31**	**68**	**656**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*61,2 %*	*4,9 %*	*35,1 %*	*37,6 %*
Résultat d'exploitation	**516**	**7**	**54**	**576**
Marge sur résultat d'exploitation	*56,7 %*	*1,1 %*	*27,5 %*	*33,0 %*
Résultat d'exploitation 2016	**442**	**(26)**	**51**	**467**
Marge sur résultat d'exploitation 2016	*56,5 %*	*N/A*	*26,3 %*	*30,7 %*

La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité de **gestion et de franchise** est en hausse de 0,7 point à **61,2 %** grâce aux effets cumulés du RevPAR et du développement, illustrant la résilience du modèle d'HotelServices et la croissance des effets d'échelle.

L'**activité Sales, Marketing et Digital** revient à l'équilibre grâce à la fin du plan digital. Pour rappel, le Fonds Sales, Marketing et Digital est dédié à la mise en œuvre d'actions marketing et digitales menées par le Groupe au service exclusif des hôtels franchisés et managés qui le financent. Ce fonds a pour règle de dépenser chaque année la totalité des fonds reçus, et doit donc être à l'équilibre.

Les **Autres Activités**, qui incluent les achats, les services partagés, Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et l'activité de Timeshare (Australie), voient également leur marge s'améliorer.

Le **développement organique** atteint un nouveau record en 2017. AccorHotels a ouvert 264 nouveaux hôtels, représentant plus de 40 802 chambres, et bénéficie de perspectives très encourageantes avec un pipeline qui comprend 874 hôtels et 161 000 chambres à fin décembre 2017.

Nouvelles activités

Le pôle **Nouvelles activités** regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe, précédemment intégrées dans HotelServices, et qui sont désormais présentées distinctement :

- services digitaux aux hôteliers indépendants : cette activité réalisée aujourd'hui par Fastbooking consiste à proposer aux hôteliers indépendants des solutions digitales favorisant le développement de leurs ventes directes. L'acquisition d'Availpro permet de compléter les produits et services proposés aux hôteliers, et de créer le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante ;
- location de résidences privées de luxe, qui comprend onefinestay dont le portefeuille a été complété de ceux de Travel Keys et de Squarebreak, totalisant à fin décembre 2017 près de 10 000 adresses dans le monde ;
- ventes digitales, avec l'acquisition de VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme ;
- services de conciergerie, suite à l'acquisition de John Paul, incluant le Customer Care et le déploiement d'AccorLocal en France, au terme d'essais concluants menés pendant un an au sein d'hôtels pilotes.

Résultats détaillés

(en millions d'euros)	2016	2017	Variation réelle	Variation à pcc
Chiffre d'affaires	44	100	N/A	6,9 %
Excédent brut d'exploitation	(23)	(25)	7,9 %	12,7 %
Résultat d'exploitation	(25)	(33)	35,4 %	13,2 %

Le pôle des **Nouvelles activités** présente à fin décembre 2017 un **chiffre d'affaires en hausse sur 12 mois** de **6,9 % en données comparables**, s'établissant à **100 millions d'euros** contre 44 millions d'euros à fin décembre 2016.

Globalement, le **chiffre d'affaires** des **Nouvelles activités**, y compris les activités acquises en 2017, ressort en **croissance de 10 %** par rapport à 2016. L'**excédent brut d'exploitation** est stable à **- 25 millions d'euros** contre - 23 en 2016, en raison d'investissements réalisés par John Paul et onefinestay. Le **résultat d'exploitation se dégrade** de 8 millions d'euros à **- 33 millions d'euros**, affecté par une hausse des amortissements liés aux acquisitions réalisées en 2017. En 2018, le Groupe anticipe une perte réduite de moitié pour le pôle, et un résultat à l'équilibre en 2019.

Actifs Hôteliers

Le pôle **Actifs Hôteliers** correspond au métier de propriétaire exploitant et ce, quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). L'activité regroupe les hôtels exploités par Orbis en Europe Centrale, et certains hôtels notamment au Brésil exploités en contrats de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation. Il s'agit du périmètre des actifs hôteliers conservés par le Groupe et non apportés à AccorInvest.

Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il regroupe les activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et de maintenance des hôtels.

Résultats détaillés

(en millions d'euros)	2016	2017	Variation réelle	Variation pcc
Chiffre d'affaires	599	616	2,9 %	7,0 %
Excédent brut d'exploitation	**78**	**96**	**22,7 %**	**18,8 %**
Marge sur excédent brut d'exploitation	13,1 %	15,6 %	2,5 %	2,8 %
Résultat d'exploitation	**36**	**50**	**38,1 %**	**40,7 %**
Marge sur résultat d'exploitation	6,0 %	8,1 %	2,0 %	2,9 %

Le **chiffre d'affaires** des **Actifs Hôteliers** progresse de **7,0 % en données comparables**. Cette bonne performance recouvre cependant une situation contrastée entre l'Europe Centrale, toujours très dynamique, ou l'Égypte dont l'activité est repartie grâce à la dévaluation de la livre égyptienne, et le Brésil où l'activité reste difficile, même si la croissance forte au 4e trimestre est très encourageante (+ 13,9 %).

L'excédent brut d'exploitation passe de 78 millions d'euros à **96 millions d'euros** à fin 2017, affichant une **progression** de **18,8 %** en données comparables.

Le **résultat d'exploitation** évolue pour sa part de 36 millions d'euros à **50 millions d'euros**, en **progression** de **40,7 %** en données comparables, provenant en majorité d'Orbis qui bénéficie d'un bon *momentum* opérationnel. À fin décembre 2017, Orbis représente 57 % des revenus des Actifs Hôteliers.

4.2 RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2017

RAPPEL DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

La société Accor est propriétaire des marques Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles, ibis *budget*, HotelF1, Jo&Joe. À ce titre, elle perçoit des redevances de marque. En France, elle détient la plupart des contrats de gestion et de franchise hôteliers ainsi que des fonds de commerce 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.

Les résultats en 2017

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 915,1 millions d'euros à fin décembre 2017 contre 894,8 millions d'euros à fin décembre 2016 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 2,3 %, soit 20,3 millions d'euros, s'explique par l'augmentation des redevances facturées pour 28,1 millions d'euros et l'augmentation des prestations de services pour 22,1 millions d'euros, compensant ainsi la diminution des produits de locations immobilières résultant, pour 29,9 millions d'euros, de la politique de gestion d'actifs immobiliers engagée et de la filialisation AccorInvest.

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)	2016	2017	Répartition en %	Variation
Redevances à des filiales [2]	386	414	45 %	28
Prestations de services [1] [2]	289	311	34 %	22
Locations et locations gérance	61	31	3 %	(30)
Redevances à des sociétés non liées	151	153	17 %	3
Commissions sur cautions	8	5	1 %	(2)
TOTAL	**895**	**915**	**100 %**	**20**

(1) Services prestés par Accor SA : services Corporate, Achats, Assistance technique, Honoraires comptabilité et système de back office.
(2) Reclassement effectué entre les redevances et les prestations de services (valable pour 2016 et 2017).

Au 31 décembre 2017, **les reprises de provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 64,7 millions d'euros contre 65,6 millions d'euros en décembre 2016. Cette diminution de 0,9 million d'euros s'explique notamment par une baisse de la valeur des productions immobilisées pour 16,3 millions d'euros compensée par des reprises de provision pour retraite pour 8,9 millions d'euros, des transferts de charge des frais d'émission d'emprunt obligataire pour 4,1 millions d'euros et des dotations de provision pour créances et litiges pour 1,2 million d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 043,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1 020,1 millions d'euros à fin décembre 2016. Cette augmentation s'explique par des dotations d'exploitation en hausse de 17 millions d'euros, dont 7 millions d'euros de dotation aux provisions de restructuration, 3 millions d'euros de dotation aux provisions de créances douteuses et 8 millions d'euros de dotations aux amortissements. Les charges d'exploitation varient de 3 millions d'euros suite à l'augmentation des honoraires des projets spéciaux pour 34 millions d'euros dont 28 millions d'euros relatifs au projet Booster et à la diminution des honoraires du Plan Digital pour 31 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2017 se traduit par une perte de 64,0 millions d'euros contre une perte de 59,7 millions d'euros à fin décembre 2016, soit une augmentation de 4,3 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2017 affiche un profit de 1 935,9 millions d'euros contre 28,9 millions d'euros en décembre 2016, soit une augmentation de 1 907,3 millions d'euros principalement liée à l'augmentation des versements de dividendes par ses filiales.

Le montant des dividendes versés à fin décembre 2017 s'élève à 2 303,5 millions d'euros contre 134,9 millions d'euros à fin décembre 2016. Cette augmentation est liée aux opérations de restructuration Booster dont 994,5 millions d'euros de dividendes versés par Accor UK et 367,7 millions d'euros d'apport distribution de AccorInvest Belgium.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières**, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 277,2 millions d'euros à fin 2017, contre un profit net de 10,1 millions d'euros en 2016. Les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Turambar pour 94,8 millions d'euros, CIWLT pour 50,4 millions d'euros et SCI Blanche Neige pour 44,4 millions d'euros. Les reprises les plus significatives concernent AccorHotels Spain pour 9,0 millions d'euros, Risma pour 8,5 millions d'euros et SIHM pour 5,5 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente un bénéfice de 1 871,9 millions d'euros contre une perte de 30,7 millions d'euros à fin décembre 2016.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un bénéfice de 1 766,2 millions d'euros fin décembre 2017 contre une perte de 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2016. Cette augmentation est liée aux opérations de cessions d'immobilisations financières dans le cadre du projet Booster, générant 5 161,3 millions d'euros

de produits de cessions et 340,2 millions d'euros de reprise de provisions sur titres compensés par 3 856,6 millions d'euros de charges de cession.

Au 31 décembre 2017, **l'impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 19,8 millions d'euros et un produit d'impôt de 40,1 millions d'euros (incluant la contribution de 3 % sur les bénéfices distribués à hauteur de 4,6 millions d'euros), contre à la fois un boni de 31,5 millions d'euros et une charge d'impôt de 8,0 millions d'euros, au 31 décembre 2016.

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2017 affiche un bénéfice de 3 698,0 millions d'euros contre une perte 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au Gouvernement d'Entreprise 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	Total
Dettes Fournisseurs	-	19,7	26,9	-	46,6
Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	214,9	-	-	-	214,9
TOTAL	**214,9**	**19,7**	**26,9**	**-**	**261,5**

Échéancier des créances Clients de Accor SA

(en millions d'euros)	Factures à recevoir	< 30 jours	de 30 à 60 jours	> à 60 jours	Total
Créances Clients	-	66,9	8,8	19,6	95,3
Créances Clients – Factures à émettre	141,9	-	-	-	141,9
TOTAL	**141,9**	**66,9**	**8,8**	**19,6**	**237,2**

Opérations hôtelières en 2017

La mise en œuvre des opérations de restructurations internes initiée à fin 2016 s'est poursuivie sur le premier semestre 2017 afin de séparer juridiquement les activités de HotelInvest des activités HotelServices dans 26 pays et de les apporter à l'entité holding Accor Hotels Luxembourg, société anonyme de droit luxembourgeois, renommée AccorInvest Group.

Le périmètre apporté comprend l'ensemble des hôtels exploités par HotelInvest, à l'exception de ceux exploités en Europe de l'Est et de certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrat de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation, considérés comme non compatibles avec la stratégie de propriétaire exploitant, soit un total d'environ 940 hôtels répartis dans 26 pays.

En France, Accor SA a apporté sa branche complète d'activité HotelInvest en Europe Continentale par voie d'apport partiel d'actifs soumis au régime des scissions à l'entité AccorInvest SAS, dont les titres ont été apportés à AccorInvest Group. Au préalable, les instances représentatives du personnel de Accor SA ont été informées et consultées ; elles ont donné leur avis en date du 12 avril 2017 pour le Comité central d'entreprise et le 22 mars 2017 pour les CHSCT.

Le 18 mai 2017, le Conseil d'administration a autorisé la mise en œuvre de la filialisation de l'activité HotelInvest et la signature du Traité d'apport partiel d'actifs entre Accor SA et AccorInvest SAS.

Le 13 juin 2017, les Assemblées Générales des porteurs obligataires ont approuvé l'opération d'apport partiel d'actifs en vue de la cession de AccorInvest. Les conditions de la dette obligataire du Groupe seront donc maintenues à l'issue de la cession.

Le 30 juin 2017, l'Assemblée des actionnaires réunis en Assemblée Extraordinaire a approuvé le Traité d'apport partiel d'actifs dont les termes ont été arrêtés par le Conseil d'administration, sur la base des rapports sur la valeur de l'apport partiel d'actifs et sur sa rémunération, préparés par les commissaires à la scission désignés par ordonnance du Président du Tribunal de commerce d'Évry.

À cette date, l'ensemble des opérations de filialisation est finalisé. AccorInvest Group détient l'ensemble des actifs HotelInvest du périmètre apporté en Europe Continentale *via* sa filiale française AccorInvest SAS ainsi que les autres actifs HotelInvest du périmètre en Afrique, Amérique latine et du Sud, Australie, Japon, Singapour et Royaume-Uni *via* diverses filiales.

Opérations sur actions Accor

En juin 2017, Accor a distribué à ses actionnaires au titre de l'exercice 2016 un dividende ordinaire de 299,4 millions d'euros, soit 1,05 euro par action, dont 151,7 millions d'euros en numéraire et 147,7 millions d'euros en actions.

Par ailleurs, les capitaux propres ont été augmentés par création de 5 354 483 actions. L'ensemble de ces opérations a augmenté le capital social de 16,1 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 29,7 millions d'euros. La rémunération annuelle perçue par la banque s'élève à 260 000 euros.

Au 31 décembre 2017, Accor SA ne détient pas d'actions propres.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de référence.

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe, du Document de référence, relatif à la répartition du capital et des droits de vote.

Opérations de financement et de placement

Le Groupe dispose :

- d'un emprunt obligataire pour 335,1 millions d'euros (au taux de 2,50 %), datant de mars 2013, remboursé partiellement en septembre 2016, d'un montant initial de 600 millions d'euros et pour une durée de 6 ans ;
- d'un emprunt obligataire datant du mois de février 2014, pour une durée de sept ans, au taux de 2,625 %, et d'un montant initial de 750 millions d'euros et d'une souche complémentaire de 150 millions d'euros émise en septembre 2014 (soit 900,0 millions d'euros) ;
- d'un autre emprunt obligataire datant de juin 2014 pour une durée huit ans, réalisé sur le marché suisse, pour 150,0 millions de francs suisses (139,7 millions d'euros au 31 décembre 2017) au taux de 1,750 % d'une durée de cinq ans ;
- d'un emprunt obligataire privé de 60,0 millions d'euros, datant de décembre 2014, d'une durée de 7 ans, au taux de 1,679 % ;
- d'un emprunt obligataire émis en septembre 2015, pour une durée de huit ans, au taux de 2,375 %, et d'un montant initial de 500,0 millions d'euros.
- d'un emprunt obligataire mis en place en janvier 2017 pour 600,0 millions d'euros sur sept ans au taux de 1,25 % ;
- d'un emprunt obligataire pour 138,0 millions d'euros au taux de 0,05 %, datant de décembre 2017 pour une durée d'un an.

De plus, en juin 2015, Accor a conclu avec la Société Générale et la Natixis des contrats de swap de taux pour un montant de 300,0 millions d'euros. Ces swaps sont adossés à l'emprunt obligataire de 900,0 millions d'euros émis en février 2014 et dont l'échéance est prévue en février 2021. Cette opération a pour objectif d'échanger une dette à taux fixe (2,625 %) contre une dette à taux variable (Euribor 6M + marge).

En outre, Accor dispose d'un emprunt obligataire hybride pour 900,0 millions d'euros depuis juin 2014, au taux de 4,125 %, assorti d'une première date de *call* à l'issue de la 6e année.

De ce montant ont été déduits 6,0 millions d'euros de prime d'émission. La totalité du montant restant, soit 894,2 millions d'euros, a été portée sur la ligne « Autres fonds propres » du bilan, comme le prévoit la réglementation comptable en vigueur.

Par ailleurs, Accor dispose depuis juin 2014 d'une ligne de crédit syndiqué de 1,8 milliard d'euros sur cinq ans.

Enfin, au 31 décembre 2017 les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentaient respectivement 100,0 millions d'euros et 380,20 millions d'euros. Accor dispose en outre de SICAV et de FCP pour un montant de 186,3 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor détient 94 participations à 50 % et plus. Les participations sont détaillées dans le Document de référence, sous forme de tableau, à la suite des comptes sociaux.

4.3 CONTRATS IMPORTANTS

Au cours de l'exercice 2017, 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 notes 2,3 et 8, pages 275, 277 et 296.

4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 11 octobre 2017, AccorHotels a annoncé la signature d'un accord avec Mantra Group Limited en vue de l'acquisition de 100 % du capital de la société, représentant un prix global de 1,3 milliard de dollars australiens, versés en numéraire. Mantra est l'un des plus grands distributeurs et opérateurs hôteliers d'Australie, exploitant 127 établissements (hôtels, complexes hôteliers et appart-hôtels) en Australie, Nouvelle-Zélande, Indonésie et Hawaï sous trois grandes enseignes : Mantra, Peppers et BreakFree. La complémentarité des implantations géographiques des deux groupes apportera au nouvel ensemble une meilleure distribution et des systèmes d'exploitation améliorés. Ce socle solide permettra à AccorHotels de poursuivre son développement dans la région. La finalisation de l'opération est prévue sur le premier semestre 2018.

Le 2 octobre 2017, AccorHotels a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition de Gekko, acteur majeur de la réservation hôtelière sur le segment de la clientèle d'affaires. Cette opération s'inscrit dans la stratégie visant à renforcer le leadership d'AccorHotels sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services à destination des voyageurs d'affaires, qui représentent le principal segment de clientèle du Groupe. Grâce à son expertise et à sa technologie de pointe, Gekko offre des solutions de recherche et de réservation au travers d'une interface connectée à plus de 500 000 hôtels dans le monde. La société compte aujourd'hui plus de 300 grandes entreprises ainsi que 14 000 agences de voyages clientes. L'opération a été finalisée en janvier 2018 sur la base d'une valeur d'entreprise de 100 millions d'euros.

Le 4 octobre 2017, AccorHotels a annoncé s'être associé avec le Groupe SNCF afin de poursuivre le développement de la marque Orient Express dans le secteur de l'hospitalité de luxe à l'échelle internationale. Ce rapprochement, qui associe l'expertise et le savoir-faire des deux groupes, s'est concrétisé le 25 janvier 2018 par une prise de participation de AccorHotels (50 % + une action) au capital de la société Orient Express, propriétaire de la marque, précédemment détenue exclusivement par la SNCF. Grâce à cet accord, le Groupe entend renforcer son leadership sur le segment du luxe en développant une collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient Express. D'autre part, les voitures historiques demeureront la propriété matérielle du groupe public ferroviaire et seront exploitées par Orient Express dans le cadre de voyages et de manifestations privées.

Le 27 février 2018, AccorHotels a annoncé la signature d'accords avec un groupe d'investisseurs français et internationaux en vue de la cession d'une majorité du capital d'AccorInvest. Aux termes de ces accords, AccorHotels cèdera 55 % de la filiale à un groupe d'investisseurs composé des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Crédit Agricole Assurances, Colony NorthStar et Amundi, et d'autres investisseurs. À la réalisation de l'opération, AccorHotels bénéficiera d'un apport de liquidités brut de 4,4 milliards d'euros. Cette opération devrait être finalisée au cours du deuxième trimestre 2018 et aboutir à la mise en équivalence d'AccorInvest dans les comptes de AccorHotels à proportion de la participation conservée.

Le 27 février 2018, AccorHotels a annoncé envisager de mettre en œuvre, sur deux ans, un programme de rachat d'actions qui porterait sur un maximum de 10 % du capital du Groupe, soit 1 350 millions d'euros sur la base de la capitalisation boursière à fin février 2018.

Le 6 mars 2018, Legendre Holding 19 (Eurazeo) a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor, soit 12 185 303 actions, et ne plus détenir aucun droit de vote.

5

ÉTATS FINANCIERS

5.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES 264

5.1.1 Compte de résultat consolidé 264

5.1.2 État du résultat global consolidé 265

5.1.3 État de la situation financière 265

5.1.4 Tableau des flux de trésorerie 267

5.1.5 Variations des capitaux propres consolidés 268

5.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés 269

5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 326

5.3 COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES 330

5.3.1 Bilan au 31 décembre 2017 330

5.3.2 Compte de résultat au 31 décembre 2017 332

5.3.3 Notes Annexes aux comptes annuels 334

5.3.4 Résultats des cinq derniers exercices clos 364

5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 365

5.1 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

5.1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2016 *	2017
CHIFFRE D'AFFAIRES	4	1 646	1 937
Charges d'exploitation	4	(1 139)	(1 311)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	5	506	626
Amortissements et provisions		(109)	(134)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	5	397	492
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	7	6	28
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS RÉSULTATS DES MISES EN ÉQUIVALENCE		403	520
Produits et charges non courants	8	(96)	(107)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		307	413
Résultat financier	11	(117)	(54)
Impôts sur les résultats	12	2	51
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		193	411
Résultat net des activités non poursuivies	3	106	71
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**299**	**481**
Dont part du Groupe		265	441
• liée aux activités poursuivies		161	374
• liée aux activités non poursuivies		104	67
Dont part des Intérêts minoritaires		33	40
• liée aux activités poursuivies		31	36
• liée aux activités non poursuivies		2	4
Résultat de base par action *(en euros)*			
Résultat net des activités poursuivies *(par action)*		0,41	1,17
Résultat net des activités non poursuivies *(par action)*		0,47	0,23
Résultat net – Part du Groupe par action		**0,88**	**1,40**
Résultat dilué par action *(en euros)*			
Résultat net dilué des activités poursuivies *(par action)*		0,41	1,17
Résultat net dilué des activités non poursuivies *(par action)*		0,47	0,23
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	**13**	**0,88**	**1,40**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5 (voir note 1.5).*

5.1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2016 *	2017
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**299**	**481**
Écarts de conversion	13	70	(428)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	13	-	9
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	13	(14)	7
Écarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	13	69	(49)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		**125**	**(461)**
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	13	(3)	8
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	13	(2)	4
Éléments non recyclables en résultat		**(5)**	**12**
Éléments du résultat global après impôt		**120**	**(449)**
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		**419**	**32**
Dont part du Groupe		394	(12)
Dont part des intérêts minoritaires		26	43

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5 (voir note 1.5).*

5.1.3 État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2016	Déc. 2017
ÉCARTS D'ACQUISITION	9	1 496	1 500
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	9	2 401	2 302
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	9	562	662
Titres mis en équivalence	7	596	672
Actifs financiers non courants	11	248	157
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		844	830
Actifs d'impôts différés	12	233	124
Autres actifs non courants	6	9	12
Actifs non courants		**5 545**	**5 430**
Stocks		8	8
Clients	4	374	403
Autres actifs courants	4	252	294
Actifs financiers courants	11	57	53
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11	1 169	1 063
Actifs courants		**1 861**	**1 821**
Actifs destinés à être cédés	2	4 457	4 824
ACTIF		**11 864**	**12 076**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2016	Déc. 2017
Capital	13	854	870
Primes et réserves	13	3 651	3 287
Résultat de l'exercice		265	441
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES		4 771	4 598
Titres subordonnés à durée indéterminée	13	887	887
Capitaux propres part Groupe		**5 658**	**5 485**
Intérêts minoritaires	13	267	341
Capitaux propres	**13**	**5 925**	**5 826**
Dettes financières à long terme	11	2 176	2 768
Passifs d'impôts différés	12	599	416
Provisions non courantes	10	133	103
Passifs non courants		**2 907**	**3 287**
Fournisseurs		384	398
Autres passifs courants	4	587	690
Provisions courantes	10	151	106
Dettes financières à court terme	11	733	237
Passifs courants		**1 855**	**1 431**
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	2	1 177	1 532
PASSIF		**11 864**	**12 076**

5.1.4 Tableau des flux de trésorerie

	(en millions d'euros)	Notes	2016 *	2017
+	Excédent Brut d'Exploitation	5	506	626
+	Coût de l'endettement financier net	11	(71)	(71)
+	Impôts sur les sociétés payés		(90)	(74)
-	Charges et produits non décaissés dans l'Excédent Brut d'Exploitation		22	28
-	Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		9	26
+	Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		13	23
+	Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	3	474	411
=	MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE		865	970
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	4	(4)	37
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non poursuivies	3	(85)	200
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		776	1 207
+	Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(216)	(155)
+	Éléments non courants des activités non poursuivies		(52)	(63)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		508	989
-	Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	9	(138)	(110)
-	Décaissements liés à des Investissements de développement	9	(3 101)	(408)
+	Encaissements liés à des cessions d'actifs		212	147
+	Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non poursuivies	3	(711)	(877)
=	FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)		(3 738)	(1 248)
+	Augmentation de capital		1 733	26
-	Dividendes payés		(178)	(163)
-	Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(37)	(37)
-	Remboursement de la dette long terme		(17)	(18)
+	Nouveaux emprunts long terme		183	617
=	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		167	599
+	Variation des dettes financières court terme		(29)	(472)
+	Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	3	21	101
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		1 677	54
+	Différence de conversion (D)		(26)	(113)
+	Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	3	70	56
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)**		**(1 509)**	**(262)**
-	Trésorerie ouverture		2 944	1 133
-	Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(11)	10
-	Reclassement de la trésorerie de clôture des activités non poursuivies		(292)	-
-	Variation de trésorerie des activités non poursuivies		1	167
+	Trésorerie clôture		1 133	1 048
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE**		**(1 509)**	**(262)**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5 (voir note 1.5).*

5.1.5 Variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Écarts de conversion	Autres réserves & résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
SOLDE AU 1ER JANVIER 2016	235 352 425	706	1 254	(40)	1 842	3 762	225	3 987
Augmentation de capital	47 366 784	142	1 591	-	(1)	1 732	(0)	1 732
Actions propres	-	(0)	2	-	-	2	-	2
Dividendes distribués	2 048 461	6	(24)	-	(146)	(165)	(18)	(182)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	14	14	-	14
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre	-	-	-	1	(45)	(44)	34	(9)
Transactions avec les actionnaires	**49 415 245**	**148**	**1 569**	**1**	**(216)**	**1 502**	**16**	**1 519**
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	265	265	33	299
Autres éléments du résultat global	-	-	-	147	(19)	128	(8)	120
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**147**	**247**	**394**	**26**	**419**
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	284 767 670	854	2 823	108	1 873	5 658	267	5 925
Augmentation de capital	1 378 515	4	34	-	(0)	38	(15)	23
Actions propres		-	-	-	-	-	-	-
Dividendes distribués	3 975 968	12	(173)	-	9	(152)	(15)	(168)
Paiements fondés en actions	-	-	-	-	19	19	-	19
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre	-	-	-	1	(30)	(30)	61	31
Transactions avec les actionnaires	**5 354 483**	**16**	**(139)**	**1**	**(40)**	**(162)**	**30**	**(131)**
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	441	441	40	481
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(480)	28	(452)	3	(449)
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**(480)**	**469**	**(12)**	**43**	**32**
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	**290 122 153**	**870**	**2 684**	**(372)**	**2 302**	**5 485**	**341**	**5 826**

5.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés

note 1	Base de préparation des comptes consolidés	270
note 2	Structure du Groupe	273
note 3	Filialisation et projet de cession d'AccorInvest	277
note 4	Données opérationnelles courantes	280
note 5	Information sectorielle	283
note 6	Charges et avantages au personnel	286
note 7	Résultat des sociétés mises en équivalence	294
note 8	Données opérationnelles non courantes	296
note 9	Immobilisations incorporelles et corporelles	297
note 10	Provisions	304
note 11	Financement et instruments financiers	305
note 12	Impôts	314
note 13	Capitaux propres et résultat par action	316
note 14	Éléments non comptabilisés	320
note 15	Autres informations	323

note 1 BASE DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés du groupe AccorHotels pour l'exercice clos au 31 décembre 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 20 février 2018. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.

Les comptes consolidés intègrent les comptes d'Accor SA (« la Société ») et de ses filiales (désignées ensemble comme « le Groupe ») ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises).

1.1 Référentiel comptable

Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS publié par l'*International Accounting Standards Board* (« IASB ») et tel qu'approuvé par l'Union européenne au 31 décembre 2017. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne *.

1.2 Évolution du référentiel comptable

1.2.1 Nouveaux textes appliqués pour les comptes clos le 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2016, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1er janvier 2017. Il s'agit des textes suivants adoptés par l'Union européenne :

Amendement d'IAS 12 « Comptabilisation d'impôts différés sur moins-values non réalisées »

Ce texte clarifie les dispositions concernant la comptabilisation des actifs d'impôts différés relatifs à certains instruments de dette, classés en titres disponibles à la vente, et évalués à la juste valeur. Cet amendement n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Amendement d'IAS 7 « Variation des passifs issus des activités de financement »

Ce texte requiert de fournir des informations permettant aux lecteurs des états financiers de faire le lien entre les flux de trésorerie provenant des activités de financement et les variations de dettes financières présentées dans l'état de la situation financière. Ainsi, le Groupe fournit désormais un rapprochement entre les soldes d'ouverture et de clôture des passifs découlant des actifs de financement en note 11.3.1.

1.2.2 Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2017

Le Groupe n'a pas appliqué, par anticipation, les autres normes, amendements et interprétations applicables à compter d'un exercice postérieur au 31 décembre 2017, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

Parmi ces textes, les principaux qui pourraient avoir un impact sur les comptes consolidés futurs sont les normes IFRS 15, IFRS 9 et IFRS 16, qui ont fait l'objet d'un projet dédié au sein du Groupe.

* *http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index.fr.htm*

Norme	IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients Applicable au 1er janvier 2018
Principes	Cette nouvelle norme introduit un modèle unique de comptabilisation du revenu pour tous types de contrats, et ce, quel que soit le secteur d'activité. Articulée autour d'un modèle en cinq étapes clés, elle repose sur un principe général de reconnaissance du chiffre d'affaires lors du transfert de contrôle au client d'un bien ou d'un service, soit en continu, soit à une date donnée. Le revenu est reconnu pour le montant de la contrepartie attendue en échange des biens et services transférés au client.
Mise en œuvre	Le Groupe a lancé un projet de diagnostic afin d'évaluer les impacts de mise en œuvre de la norme IFRS 15. En collaboration avec les équipes opérationnelles, une cartographie des contrats clients existants au sein du Groupe a été établie, permettant de sélectionner un échantillon de contrats à analyser, qui soit représentatif de l'activité du Groupe. Le Groupe s'est également tenu informé des conclusions du groupe de travail des groupes hôteliers américains au sein de l'*American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) afin d'avoir des approches harmonisées sur le traitement des sujets spécifiques au secteur, soulevés par la mise en application de cette norme.
Conséquences pour le Groupe	Le diagnostic réalisé par le Groupe a conduit à identifier les sujets suivants, susceptibles d'avoir un impact sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe : <u>Refacturation des coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers</u> Dans le cadre de ses contrats de gestion, AccorHotels peut être amené à supporter des coûts d'exploitation de l'hôtel pour le compte des propriétaires, qui leur sont refacturés généralement sans marge. Cela couvre principalement les coûts des employés travaillant dans les hôtels, lorsque ces employés sont des salariés du Groupe AccorHotels, en raison de la réglementation locale ou de négociations spécifiques avec les propriétaires. Le Groupe considère actuellement qu'il agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il n'est pas exposé à la majorité des risques et avantages associés à ces prestations, au regard des critères énoncés par la norme IAS 18. Les refacturations sont donc présentées en réduction des coûts encourus ; seule la marge éventuelle (généralement nulle) est reconnue en chiffre d'affaires. L'analyse menée sous IFRS 15 conduit le Groupe à considérer qu'il contrôle ces prestations avant de les transférer au propriétaire et donc qu'il agit en tant que principal sous le nouveau référentiel. Ainsi, la refacturation de ces coûts devra dorénavant être présentée sur la ligne Chiffre d'affaires du compte de résultat consolidé, venant mécaniquement augmenter les charges d'exploitation pour le même montant. Le Groupe estime que ce changement conduira à reconnaître des revenus additionnels pour environ 900 millions d'euros. Ce reclassement est sans impact sur le résultat d'exploitation et le résultat net du Groupe. <u>Programme de fidélité</u> L'analyse menée par le Groupe conduit à considérer qu'il aura une obligation de performance unique à satisfaire au titre du programme de fidélité. Sa promesse consiste à gérer le programme pour le compte des hôtels du Groupe et assurer qu'un avantage pourra être fourni aux membres en échange des points attribués. En application des principes de la norme IFRS 15, cette obligation de performance sera satisfaite lors de l'utilisation ou de l'expiration des points. En conséquence, les redevances facturées à ce titre seront dorénavant différées en totalité et reconnues en chiffre d'affaires au rythme de l'utilisation ou de l'expiration des points. Ce changement devrait conduire à retraiter la dette de points dans le bilan d'ouverture en contrepartie des capitaux propres, à modifier le rythme de reconnaissance du revenu et à présenter le revenu associé aux programmes de fidélité net du coût de la chambre. Le Groupe finalise actuellement l'estimation de ce changement mais ne s'attend pas à un impact significatif sur ses comptes consolidés. <u>Versements aux propriétaires</u> Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être amené à effectuer des versements aux propriétaires d'hôtels, soit initialement pour sécuriser l'obtention d'un contrat (« Key money »), soit au cours de l'exécution du contrat en fonction de la performance réalisée. Ces versements sont analysés, sous IFRS 15, comme des réductions de revenu à étaler sur la durée du contrat, à l'exception des prêts accordés aux propriétaires dans des conditions habituelles. Les montants dépendant de la survenance d'événements futurs incertains devront être estimés et reconnus à hauteur du montant minimum hautement probable. Ce changement ne devrait pas avoir d'impact significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe. <u>Droits d'entrée facturés (ou « Entrance fees »)</u> Lors de la signature d'un contrat, AccorHotels facture souvent des droits d'entrée aux propriétaires leur permettant d'accéder au réseau du Groupe. Ces paiements initiaux non remboursables sont actuellement reconnus en chiffre d'affaires au moment de la facturation. Sous IFRS 15, ils sont analysés comme un paiement d'avance de services futurs et devront dorénavant être linéarisés sur la durée des contrats. Ce changement ne devrait pas avoir d'impact significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe.
Transition	Le Groupe a opté pour une application de la norme IFRS 15 selon la méthode rétrospective complète. Ainsi, l'effet cumulatif de l'adoption de cette norme sera reconnu par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1er janvier 2017, avec retraitement de l'exercice 2017 présenté en comparatif.

Norme	IFRS 9 – Instruments financiers Applicable au 1er janvier 2018
Principes	La norme IFRS 9 établit des nouveaux principes de classification et d'évaluation des actifs et passifs financiers, introduit un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers et de nouvelles règles relatives aux opérations de couverture.
Conséquences pour le Groupe	Compte tenu des clarifications apportées récemment par le Comité d'interprétation des IFRS sur le traitement des modifications de dette jugées non décomptabilisantes, le Groupe estime qu'il devra retraiter rétrospectivement l'opération de « Liability management » réalisée en 2015, qui avait été traitée comme une modification de dette, en application des principes de la norme IAS 39 : la dette avait été maintenue au bilan avec ajustement du taux d'intérêt effectif et étalement du différentiel de flux sur la maturité résiduelle de la dette. Sous IFRS 9, ce différentiel devra désormais avoir été réputé constaté immédiatement en résultat à la date de modification. Compte tenu du coût net de restructuration de cette dette, le retraitement de cette opération devrait conduire à augmenter la dette du Groupe au 1er janvier 2018 d'environ 11 millions, en contrepartie des capitaux propres. Il permettra mécaniquement de générer une économie future de charges d'intérêts d'environ 2 millions jusqu'en 2023. Cette nouvelle norme devrait avoir peu d'impact sur la classification et l'évaluation des autres actifs et passifs financiers du Groupe. Par ailleurs, le Groupe s'attend à ce que l'impact du nouveau modèle de provisionnement préconisé par la norme, consistant à reconnaître les provisions sur les actifs financiers sur la base des pertes de crédit attendues, soit peu significatif au regard des agrégats du Groupe. Le Groupe n'anticipe pas d'impact majeur sur ses relations de couverture.
Transition	Application rétrospective avec effet cumulatif de l'impact de transition constaté par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1er janvier 2018.

Norme	IFRS 16 – Contrats de location Applicable au 1er janvier 2019
Principes	La norme IFRS 16 supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Elle prévoit un principe de comptabilisation des contrats de location au bilan des preneurs, avec constatation : ◗ d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué ; et ◗ d'une dette au titre de l'obligation de paiements de loyers. Une exemption est prévue pour les contrats de courte durée et les contrats portants sur des actifs de faible valeur.
Conséquences pour le Groupe	L'évaluation des impacts de l'application de cette nouvelle norme est toujours en cours. Toutefois, compte tenu du projet de cession en cours de la filiale AccorInvest, qui porte la majeure partie des contrats de location du patrimoine hôtelier (voir note 3), le Groupe dans sa configuration future n'anticipe pas d'impact majeur sur ses comptes consolidés au-delà du retraitement des contrats de location portant sur les sièges. Au 31 décembre 2017, les engagements minimaux de loyers non actualisés du Groupe (hors AccorInvest) s'élèvent à 369 millions d'euros. Le Groupe n'a pas encore déterminé dans quelle mesure ces engagements pourront donner lieu à la constatation d'un actif et d'une dette.
Transition	Les modalités de première application n'ont pas encore été définies par le Groupe.

1.3 Méthode de conversion des éléments en devises

Les comptes consolidés sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la société.

États financiers libellés en devises

Les états financiers des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans leur monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique dans lequel elle opère (généralement, la monnaie locale). Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros comme suit :

- les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture de l'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période, tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- les gains et pertes latents en résultant sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne « Écarts de conversion ». Ils sont reclassés en résultat lors de la sortie totale ou partielle de l'entité (perte de contrôle, perte de contrôle conjoint ou perte d'influence notable).

Opérations en devises

Les transactions réalisées par une société dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les créances et les dettes correspondantes sont converties sur la base du cours de change en vigueur à cette date (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont généralement comptabilisés en résultat financier.

1.4 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la Direction, l'utilisation de jugements, d'estimations et d'hypothèses susceptibles d'avoir une incidence sur les montants d'actifs, passifs, produits et charges figurant dans les comptes, ainsi que les informations fournies dans certaines annexes. Les

hypothèses ayant par nature un caractère incertain, les réalisations pourront s'écarter des estimations. Pour l'exercice de son jugement, le Groupe se fonde sur son expérience passée et sur l'ensemble des informations disponibles considérées comme déterminantes au regard de son environnement et des circonstances.

Les estimations, les jugements et hypothèses présentant un caractère significatif qui ont été retenus, par le Groupe, pour l'établissement des états financiers consolidés au 31 décembre 2017 portent principalement sur :

- l'évaluation d'actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ;
- l'évaluation et les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et autres immobilisations ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et les plans fondés en actions ;
- l'évaluation des provisions pour risques et litiges ;
- la reconnaissance des impôts différés actifs.

1.5 Retraitement de l'information comparative

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les états financiers consolidés de l'exercice 2016 ont été retraités afin de tenir compte de l'incidence du changement de périmètre intervenu sur la période concernant la filiale AccorInvest, classée en activités non poursuivies (voir note 3 pour plus de détails sur le projet de cession). Ce changement correspond principalement à un hôtel qui a finalement été exclu du périmètre des apports à AccorInvest.

L'impact de ces retraitements est le suivant :

(en millions d'euros)	**2016 Publié**	**Impact IFRS 5**	**2016 Retraité**
Chiffre d'affaires	1 603	43	1 646
Excédent brut d'exploitation	494	13	506
Résultat d'exploitation	389	9	397
Résultat d'exploitation après résultat des mises en équivalence	395	8	403
Résultat opérationnel	**285**	**22**	**307**
Résultat financier	(117)	-	(117)
Impôts	4	(1)	2
Résultat net des activités poursuivies	**172**	**20**	**193**
Résultat net des activités non poursuivies	127	(20)	106
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	**299**	**-**	**299**

note 2 STRUCTURE DU GROUPE

Principes comptables

1. Principes de consolidation

Intégration globale des filiales

La méthode de l'intégration globale est appliquée pour consolider les états financiers des entités sur lesquelles le Groupe exerce, directement ou indirectement, un contrôle exclusif. Le contrôle s'apprécie par une exposition du Groupe aux rendements de l'entité et à la possibilité d'influer sur ces rendements, en raison du pouvoir exercé sur l'entité. Dans le secteur hôtelier, l'appréciation du pouvoir repose sur la capacité à prendre toutes les décisions opérationnelles, financières et stratégiques en matière de gestion. Cela se traduit par la capacité de nommer les dirigeants et de décider du plan d'affaires. Ainsi, AccorHotels ne contrôle pas les hôtels gérés au travers de contrats de gestion. Le Groupe est chargé d'agir pour le compte, et au bénéfice, du propriétaire et exerce, par conséquent, un rôle de mandataire.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées sont éliminées, de même que les résultats internes au Groupe (plus-values, dividendes…). Les résultats des filiales acquises sont consolidés à compter de la date à laquelle le contrôle est exercé.

Mise en équivalence des entreprises associées et co-entreprises

La méthode de la mise en équivalence est appliquée aux entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) ainsi qu'à celles sur lesquelles il exerce un contrôle conjoint, lorsqu'il dispose uniquement de droits sur l'actif net (co-entreprises).

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle d'une entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée exister lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus. Dans le cadre de son développement à l'étranger, AccorHotels peut choisir de prendre une participation minoritaire dans une société locale ayant pour objet le développement de projets hôteliers. Ces prises de participations sont généralement assorties d'un engagement pris par la société étrangère de confier à AccorHotels la gestion des hôtels détenus. Le Groupe détient généralement un siège à l'organe de direction de la société, lui permettant ainsi de participer aux prises de décisions à hauteur de son pourcentage de détention.

Le contrôle conjoint correspond à un partage contractuel du pouvoir entre deux ou plusieurs partenaires. Un consentement unanime des parties est requis pour toutes les décisions concernant les activités pertinentes.

Les participations mises en équivalence sont comptabilisées selon les principes décrits en note 7.

Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles et financières des sociétés dont il détient les titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux principes applicables aux actifs financiers disponibles à la vente, décrits en note 11. Ils sont présentés en « Autres actifs financiers non courants » dans l'état de la situation financière.

2. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition.

Le prix d'acquisition correspond à la juste valeur, à la date d'acquisition, des éléments de rémunération remis au vendeur en échange du contrôle de l'acquise, y compris tout ajustement de prix. Un écart d'acquisition est reconnu dans l'état de la situation financière au titre de la différence entre :

- la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- La juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés à la date de prise de contrôle.

Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté immédiatement en profit au compte de résultat.

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêts non acquise, correspondant aux intérêts minoritaires, est évaluée :

- soit à sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise, conduisant à reconnaître un écart d'acquisition uniquement au titre de la part acquise (méthode du « goodwill partiel ») ;
- soit à sa juste valeur, ayant pour effet la constatation d'un écart d'acquisition au titre des intérêts minoritaires (méthode du « goodwill complet »).

À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés. Il dispose d'une période d'évaluation d'une durée maximale de 12 mois, à compter de la date de prise de contrôle, pour finaliser la comptabilisation du regroupement d'entreprises.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels sont inclus dans le prix et valorisés à leur juste valeur, dès la date d'acquisition, et ce quelle que soit leur probabilité de survenance. Durant le délai d'affectation, les ajustements ultérieurs sont comptabilisés en goodwill lorsqu'ils se rapportent à des faits et circonstances existants à la date d'acquisition ; à défaut et au-delà, ils sont comptabilisés directement en résultat.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment est réévaluée à sa juste valeur, à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Le montant des autres éléments du résultat global afférents à la participation antérieure est également recyclé en résultat. Pour la détermination de l'écart d'acquisition, le prix d'acquisition est augmenté de la juste valeur de la participation précédemment détenue.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en « Produits et charges non courants » sur la période au cours de laquelle ils sont encourus, à l'exception de ceux liés à l'émission d'instruments de capitaux propres.

3. Acquisition de portefeuille d'actifs

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe peut acquérir des hôtels antérieurement exploités en contrat de location. Ces acquisitions sont généralement analysées comme des acquisitions d'actifs qui ne constituent pas des regroupements d'entreprises, dans la mesure où les processus opérationnels stratégiques (exploitation de l'hôtel) et la génération de rendements (revenus issus de l'exploitation) sont déjà contrôlés par AccorHotels. Dans ce cas, les actifs et passifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition.

4. Cessions avec perte de contrôle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la décomptabilisation des actifs (y compris le goodwill) et des passifs de la filiale ainsi que des intérêts minoritaires à leur valeur comptable et à la constatation d'un résultat de cession en compte de résultat. Lorsque le Groupe maintient un intérêt résiduel dans l'entité cédée, les titres conservés sont revalorisés à leur juste valeur par résultat, qu'il s'agisse d'une participation dans une joint-venture, une entreprise associée ou de titres non consolidés. Il en résulte, à la date de perte de contrôle, la comptabilisation d'un résultat de cession global, constitué du résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée et du résultat de la revalorisation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée.

2.1 Évolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2017 figure en note 15.3. Les principales variations de périmètre de l'exercice sont décrites ci-après.

2.1.1 Acquisitions de l'exercice

Acquisition de VeryChic

Le 31 mars 2017, AccorHotels a acquis 75 % du capital et des droits de vote de la société VeryChic, plateforme digitale de ventes privées d'hôtels et appartements, croisières et séjours de luxe. Créée en 2011, la société offre, *via* son site et son application mobile, plus de 4 000 ventes privées exclusives et à prix attractifs, tout au long de l'année, à une base de plus de 5 millions de membres. À travers cette transaction, AccorHotels souhaite développer son expertise dans la conception d'offres de ventes privées exceptionnelles et permettre à VeryChic d'accélérer son développement international pour en faire le leader mondial de son secteur.

Le prix d'acquisition s'élève à 22 millions d'euros, et comprend un complément de prix estimé à 5 millions d'euros pouvant évoluer en fonction de l'atteinte de critères de performance. L'écart d'acquisition reconnu s'élève à 15 millions d'euros, calculé selon la méthode du « goodwill partiel ».

Les actionnaires vendeurs conservent 25 % du capital de VeryChic ; ils bénéficient d'une option de vente de la totalité de leurs titres basée sur une formule, exerçable en deux tranches en 2019 et 2020. Cette option constitue pour AccorHotels une obligation d'achat d'intérêts minoritaires comptabilisée en dette pour un montant estimé de 10 millions d'euros dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2017.

Acquisition d'Availpro

Le 5 avril 2017, AccorHotels a acquis 83,3 % du capital et des droits de vote de la société Availpro. Créée en 2001, cette société, leader en France, se positionne parmi les principaux fournisseurs européens de solutions digitales, avec plus de 6 500 établissements clients. Après le rachat de Fastbooking en 2015, cette acquisition permettra au Groupe de créer le leader européen de services digitaux à destination des hôteliers indépendants. En combinant l'expertise de ces deux sociétés, AccorHotels sera ainsi en mesure de proposer à ses clients une gamme de logiciels plus large, innovante et performante afin d'améliorer leur visibilité et augmenter leurs revenus.

Le prix d'acquisition s'élève à 24 millions d'euros, comprenant un complément de prix estimé à 2 millions d'euros, pouvant évoluer en fonction de l'atteinte de critères de performance. L'écart d'acquisition reconnu selon la méthode du « goodwill partiel » s'élève à 13 millions d'euros.

AccorHotels s'est engagé à acquérir les titres restants en deux tranches, en avril 2018 et avril 2019, pour un montant total de 5 millions d'euros. Cet engagement d'achat donne lieu à la comptabilisation d'une dette sur intérêts minoritaires dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2017.

Acquisition de Travel Keys et Squarebreak

Le 3 mai 2017, AccorHotels a acquis 100 % du capital et des droits de vote de Travel Keys, un des leaders mondiaux de la location de résidences privées de luxe. Fondée en 1991, la société dispose d'un portefeuille de plus de 5 000 villas de luxe localisées dans plus de 100 destinations. Le 3 août 2017, le Groupe a pris le contrôle de Squarebreak, plateforme digitale proposant des séjours dans des propriétés privées haut de gamme situées principalement en France, en Espagne et au Maroc, dans laquelle il détenait une participation de 49,2 %.

Grâce à ces acquisitions, AccorHotels va consolider son leadership sur le marché de la location privée. La combinaison de Travel keys et de Squarebreak avec onefinestay permettra au Groupe de proposer à ses clients une offre unique d'adresses sur le segment des résidences privées d'exception.

Le prix d'acquisition de ces deux entités s'élève à 21 millions d'euros, en tenant compte de l'effet de la revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue dans Squarebreak. En application des principes de la norme IFRS 3, le passage de la mise en équivalence à l'intégration globale pour cette entité a entraîné la constatation d'un produit de 5 millions présenté en « Produits et charges non courants ». Le goodwill relatif à ces deux acquisitions s'établit à 23 millions d'euros.

La contribution des acquisitions de la période au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2017 s'élève à 21 millions d'euros. Elle aurait été de 26 millions d'euros en année pleine, si toutes ces opérations avaient été réalisées dès le 1er janvier 2017. Leur impact sur le résultat net du Groupe est non significatif, il en aurait été de même en année pleine.

Ces acquisitions ont entraîné un décaissement (net de la trésorerie acquise) de 69 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2017.

2.1.2 Nouvelles participations mises en équivalence

Au cours de l'exercice 2017, quatre investissements ont été intégrés en mise en équivalence dans les comptes du Groupe pour un coût d'acquisition global de 94 millions d'euros.

Partenariat stratégique avec Rixos Hotels & Resorts

Le 6 mars 2017, AccorHotels et Rixos Hotels ont annoncé la signature d'un partenariat stratégique illustrant la volonté du Groupe de renforcer sa présence sur le marché du luxe et du très haut de gamme, en mettant l'accent sur le développement du segment resort à l'international. Les deux partenaires entendent collaborer, développer et gérer conjointement les resorts et hôtels de la marque Rixos dans le monde entier.

Le 14 juin 2017, AccorHotels a acquis 50 % des titres de l'entité faisant l'objet du partenariat et exerce un contrôle conjoint avec le Groupe Rixos. Au travers de ce partenariat, AccorHotels intègre à son réseau 15 hôtels emblématiques, idéalement implantés sur les marchés des resorts haut de gamme en Turquie, Égypte, Émirats Arabes Unis, Russie et Europe. Dans le cadre de cette opération, Rixos prévoit également de faire passer cinq hôtels de centre-ville sous enseigne AccorHotels et d'en confier la gestion à ce dernier.

Acquisition d'une participation dans Potel & Chabot

Le 17 mai 2017, AccorHotels a finalisé l'acquisition d'une prise de participation de 39,5 % dans le groupe Potel & Chabot. À l'issue de négociations exclusives, le consortium composé d'Edmond de Rothschild Investment Partners, AccorHotels et du management de Potel & Chabot a repris la totalité du capital du groupe. Cette opération offrira au groupe Potel & Chabot de nouvelles perspectives de développement. Fondé en 1820, le groupe dispose d'un savoir-faire incomparable dans l'organisation de réception de prestige sur mesure. À travers ses deux marques, il est devenu l'acteur de référence sur les segments luxe (Potel & Chabot) et premium (Saint Clair le Traiteur). AccorHotels, qui dispose de deux membres au sein du Comité de surveillance, exerce une influence notable sur Potel & Chabot.

Acquisition d'une participation dans Noctis

Le 6 juin 2017, AccorHotels a finalisé l'acquisition d'une prise de participation de 31 % dans le groupe Noctis, par le rachat de la totalité des obligations convertibles détenues par le FCDE (Fonds de Consolidation et de Développement des Entreprises), qui ont été immédiatement converties en actions du groupe.

Acteur majeur de l'événementiel, de la restauration et du divertissement parisien, Noctis dispose d'un portefeuille d'actifs emblématiques et haut de gamme, en particulier sur le marché parisien, et organise plus de 3 000 événements chaque année. À travers cet investissement, AccorHotels souhaite renforcer son leadership au cœur de Paris, destination emblématique d'une clientèle internationale et locale, à la recherche de lieux inédits et exclusifs.

Avec deux membres au sein du Conseil de surveillance, le Groupe exerce une influence notable sur Noctis.

Partenariat stratégique avec Nextdoor

Le 25 juillet 2017, AccorHotels et Bouygues Immobilier, filiale de promotion immobilière du groupe Bouygues, se sont associés pour créer une société commune détenue à parts égales dans l'objectif d'accélérer le développement de la société Nextdoor en France et en Europe. Créée en 2014 par Bouygues Immobilier, Nextdoor exploite des espaces de travail collaboratifs, avec un choix élargi de services et une disponibilité 7j/7. À fin 2017, la société exploite huit sites en France et compte plus de 4 000 clients.

AccorHotels et Bouygues Immobilier ont décidé d'allier leurs expertises respectives afin de créer le leader européen de « l'Hospitality business », avec pour principal enjeu de sécuriser les meilleurs emplacements et de disposer rapidement d'une taille critique. Les deux groupes ont pour objectif de créer, en Europe, 80 espaces de travail collaboratifs Nextdoor d'ici 2022, avec un rythme de développement de 10 à 15 ouvertures par an à partir de 2018. Nextdoor est qualifiée de co-entreprise, en raison du contrôle conjoint exercé avec Bouygues.

2.1.3 Cessions de l'exercice

Cession de la participation dans Avendra

Le 16 octobre 2017, AccorHotels a cédé la totalité de sa participation dans la société Avendra, entité mise en équivalence acquise dans le cadre de l'acquisition du groupe FRHI Hotels & Resorts en 2016, pour un montant de 113 millions d'euros. Créée en 2001 par les principaux acteurs de l'hôtellerie en Amérique du Nord, Avendra, fournisseur indépendant de services d'hôtellerie, a été rachetée par le Groupe américain de restauration collective Aramark.

AccorHotels a dégagé un produit de cession avant impôt de 48 millions d'euros, présenté en « Produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé. Cette cession a entraîné un encaissement net de 103 millions d'euros (après effet d'impôt) dans le tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2017.

2.2 Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées

Principes comptables

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, il est présenté distinctement en « Actifs destinés à être cédés » dans l'état de la situation financière. Les passifs associés sont, le cas échéant, présentés en tant que « Passifs associés à des actifs destinés à être cédés ». Un tel classement est appliqué lorsque les conditions suivantes sont remplies : la vente est considérée comme hautement probable dans un horizon raisonnable, un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant et l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel.

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont évalués globalement au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de leur prix de cession, diminuée des frais liés à la vente. En conséquence, les actifs immobilisés ne font plus l'objet d'un amortissement.

Une activité non poursuivie est une composante dont le Groupe s'est séparé, ou qui est classée comme destinée à être cédée, répondant au moins à l'un des critères suivants :

- elle représente un secteur d'activité ou une zone géographique principale et distincte pour le Groupe, ou 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
- elle est une activité acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat ainsi que la plus ou moins-value de cession de ces activités sont présentés, nets d'impôts, sur une ligne distincte du compte de résultat, avec retraitement de l'exercice précédent présenté en comparatif. Les flux de trésorerie nets attribuables à ces activités sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2017, les actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

		Déc. 2016		Déc. 2017	
(en millions d'euros)	**Notes**	**Actifs**	**Passifs**	**Actifs**	**Passifs**
AccorInvest	3	4 435	1 168	4 769	1 526
Autres		22	9	56	7
TOTAL		**4 457**	**1 177**	**4 824**	**1 532**

Sur l'exercice 2017, le profit de 71 millions d'euros au titre des activités non poursuivies correspond au résultat net de la filiale AccorInvest en cours de cession (voir note 3 pour plus de détails sur le projet de cession).

note 3 FILIALISATION ET PROJET DE CESSION D'ACCORINVEST

3.1 Rappel du projet

En 2013, le Groupe AccorHotels a engagé une réorganisation de ses activités visant à structurer son modèle économique autour de deux pôles stratégiques, HotelServices (activité de gestionnaire hôtelier et franchiseur) et HotelInvest (activité de propriétaire exploitant).

Le 12 juillet 2016, après trois années de transformation qui ont permis de bâtir un modèle économique plus performant, le Groupe a annoncé un projet de filialisation et d'ouverture du capital de l'activité d'HotelInvest à des investisseurs tiers. L'objectif de ce projet est de doter AccorHotels de moyens financiers renforcés pour accélérer sa croissance, saisir de nouvelles opportunités de développement et maximiser ainsi la valeur globale du Groupe.

Début décembre 2016, AccorHotels a engagé un processus de négociations avec des investisseurs potentiels visant à céder une partie du capital du nouvel ensemble, tout en maintenant des relations d'affaires avec ce dernier. AccorHotels demeurera le gestionnaire des hôtels exploités par le nouvel ensemble et restera propriétaire des marques, dont l'usage serait concédé aux hôtels dans le cadre de contrats de gestion.

3.2 Mise en œuvre de la filialisation

La mise en œuvre des opérations de restructurations internes initiée à fin 2016 s'est poursuivie sur le premier semestre 2017 afin de séparer juridiquement les activités de HotelInvest des activités HotelServices dans 26 pays et de les apporter à l'entité holding Accor Hotels Luxembourg, société anonyme de droit luxembourgeois, renommée AccorInvest Group.

Le périmètre apporté comprend l'ensemble des hôtels exploités par HotelInvest, à l'exception de ceux exploités en Europe de l'Est et de certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrat de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation, considérés comme non compatibles avec la stratégie de propriétaire exploitant, soit un total d'environ 900 hôtels répartis dans 26 pays.

En France, Accor SA a apporté sa branche complète d'activité HotelInvest en Europe Continentale par voie d'apport partiel d'actifs soumis au régime des scissions à l'entité AccorInvest SAS, dont les titres ont été apportés à AccorInvest Group. Au préalable, les instances représentatives du personnel de Accor SA ont été informées et consultées ; elles ont donné leur avis en date du 12 avril 2017 pour le Comité central d'entreprise et le 22 mars 2017 pour les CHSCT.

Le 18 mai 2017, le Conseil d'administration a autorisé la mise en œuvre de la filialisation de l'activité HotelInvest et la signature du Traité d'apport partiel d'actifs entre Accor SA et AccorInvest SAS.

Le 13 juin 2017, les Assemblées Générales des porteurs obligataires ont approuvé l'opération d'apport partiel d'actifs en vue de la cession d'AccorInvest. Les conditions de la dette obligataire du Groupe seront donc maintenues à l'issue de la cession.

Le 30 juin 2017, l'Assemblée des actionnaires réunis en Assemblée Extraordinaire a approuvé le traité d'apport partiel d'actifs dont les termes ont été arrêtés par le Conseil d'administration, sur la base des rapports sur la valeur de l'apport partiel d'actifs et sur sa rémunération, préparés par les commissaires à la scission désignés par ordonnance du Président du Tribunal de commerce d'Évry.

À cette date, l'ensemble des opérations de filialisation est finalisé. AccorInvest Group détient l'ensemble des actifs HotelInvest du périmètre apporté en Europe Continentale *via* sa filiale française AccorInvest SAS ainsi que les autres actifs HotelInvest du périmètre en Afrique, Amérique latine et du Sud, Australie, Japon, Singapour et Royaume-Uni *via* diverses filiales.

3.3 Traitement comptable

Au 31 décembre 2016, les actifs et passifs d'AccorInvest avaient été classés en actifs destinés à être cédés, en application de la norme IFRS 5. AccorHotels considère que l'opération de cession envisagée conduira à une perte de contrôle d'AccorInvest, en application des dispositions de la norme IFRS 10. À l'issue de l'opération, les droits qui seront détenus par le Groupe (droits de vote conservés cumulés aux droits résultants des documents contractuels régissant les futures relations entre les parties, pacte d'actionnaires et contrats de gestion des hôtels) ne lui permettront pas d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale. Lors de sa réalisation, l'opération de cession aboutira à la décomptabilisation des actifs et passifs d'AccorInvest et à la comptabilisation d'une ligne de titres mis en équivalence, à hauteur de la participation résiduelle détenue.

Au 31 décembre 2017, le classement en actifs destinés à être cédés a été maintenu. La filialisation d'AccorInvest a été validée par les organes de gouvernance du Groupe (Conseil d'administration et Assemblée Générale des actionnaires), les porteurs obligataires ainsi que les instances représentatives du personnel. En outre, les négociations se sont poursuivies au cours de l'exercice. Elles ont abouti, le 27 février 2018, à la signature d'accords avec un groupe d'investisseurs français et internationaux, en vue de la cession d'une majorité du capital d'AccorInvest, comme indiqué en Note 14.3. Au titre de ces accords, les investisseurs ont pris des engagements fermes de réaliser l'opération et AccorHotels

leur a octroyé une exclusivité, dans l'attente de la consultation du comité central d'entreprise.

Cette opération est soumise à l'approbation de certaines autorités réglementaires et de la concurrence. S'agissant d'une cession d'actifs significatifs, Accor SA devra également consulter l'assemblée de ses actionnaires préalablement à la réalisation de l'opération. La probabilité d'obtention de ces approbations est jugée forte par la Direction.

Dans les comptes consolidés du Groupe, la contribution d'AccorInvest est présentée distinctement en application des dispositions de la norme IFRS 5. Ainsi, les actifs et passifs d'AccorInvest sont présentés séparément sur des lignes spécifiques de l'état de la situation financière. Ils sont évalués, dans leur ensemble, au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur nette des frais de cession. Au 31 décembre 2017, la comparaison entre ces deux éléments ne fait apparaître aucune perte de valeur. Le résultat net ainsi que les flux de trésorerie nets, liés à l'exploitation, aux investissements et au financement, attribuables à AccorInvest sont isolés sur une ligne distincte dans le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

3.4 Données financières d'AccorInvest

3.4.1 Actifs et passifs d'AccorInvest

La contribution d'AccorInvest au bilan consolidé du Groupe se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Écarts d'acquisition et autres incorporels	352	345
Immobilisations corporelles	3 119	3 683
Autres actifs non courants	167	168
Actifs non courants	**3 639**	**4 196**
Clients et autres actifs courants	476	442
Trésorerie et équivalents de trésorerie	292	128
Actifs destinés à être cédés	28	3
ACTIF	**4 435**	**4 769**
Dettes financières	133	234
Autres passifs non courants	148	202
Passifs non courants	**281**	**436**
Fournisseurs	368	363
Autres passifs courants	519	726
PASSIF	**1 168**	**1 526**

L'actif net d'AccorInvest est principalement composé d'immobilisations corporelles qui ont augmenté de 564 millions d'euros sur la période présentée. Cette variation s'explique principalement par :

- l'acquisition d'un portefeuille de 102 actifs hôteliers en contrat de crédit-bail auparavant exploités en location sous la marque hotelF1, dans le cadre du plan de relance annoncé de la marque (+ 184 millions d'euros) ;
- le rachat de murs d'un portefeuille de 15 hôtels en Australie exploités sous les marques ibis et ibis *budget* pour 158 millions d'euros dans le cadre de l'accord signé avec le propriétaire, filiale exclusive de l'ADIA (Abu Dhabi Investment Authority) en vue de la restructuration d'un portefeuille de 30 hôtels ; et
- des investissements sur actifs existants pour 226 millions d'euros, principalement en France et à Singapour.

L'augmentation des dettes financières s'explique principalement par la dette de crédit-bail associée au portefeuille d'actifs en contrat de crédit-bail acquis sur la période (102 millions d'euros). Les autres passifs courants comprennent la dette d'impôt au titre des restructurations réalisées pour la filialisation d'AccorInvest (170 millions d'euros).

3.4.2 Résultat net d'AccorInvest

La contribution d'AccorInvest au résultat consolidé du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Chiffre d'affaires	**3 986**	**3 985**
Charges d'exploitation	(2 823)	(2 848)
Résultat brut d'exploitation	**1 163**	**1 137**
Loyers	(632)	(615)
Excédent brut d'exploitation	**531**	**522**
Amortissements et provisions	(233)	-
Résultat d'exploitation	**298**	**522**
Autres produits et charges	(111)	(113)
Impôts	(82)	(338)
RÉSULTAT NET	**106**	**71**

* *Montants retraités, en application de la norme IFRS 5, afin de tenir compte de l'incidence des changements de périmètre.*

Sur l'exercice 2017, le résultat net d'AccorInvest s'analyse comme suit :

- un chiffre d'affaires stable par rapport à 2016 ;
- des charges d'exploitation principalement composées de charges de personnel pour (1 291) millions d'euros, stables par rapport à 2016 (1 284 millions d'euros) ;
- une charge de loyer de (615) millions d'euros correspondant à 775 hôtels en location simple ;
- un arrêt des amortissements des actifs non courants, en application des dispositions de la norme IFRS 5, ayant généré un impact favorable de 233 millions d'euros par rapport à 2016 ;
- des autres produits et charges incluant notamment les coûts liés à la mise en place de la structure pour (52) millions d'euros ;
- une charge d'impôts de (338) millions d'euros incluant l'imposition des restructurations effectuées dans le cadre de la filialisation.

3.4.3 Flux de trésorerie d'AccorInvest

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	474	411
Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	(85)	200
Éléments non courants	(52)	(63)
Flux de trésorerie des activités opérationnelles (y compris éléments non courants)	**337**	**548**
Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	(158)	(227)
Décaissements liés à des investissements de développement	(668)	(496)
Encaissements liés à des cessions d'actifs	116	(154)
Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements	**(711)**	**(877)**
Flux de trésorerie des activités de financement	**21**	**101**
Écarts de conversion	70	56
VARIATION DE TRÉSORERIE	**(283)**	**(172)**

* *Montants retraités, en application de la norme IFRS 5, afin de tenir compte de l'incidence des changements de périmètre.*

Les flux de trésorerie relatifs aux éléments non courants sont principalement dus à des restructurations en France.

Les flux de trésorerie liés aux investissements de développement concernent principalement :

- l'acquisition de 15 hôtels auprès de l'ADIA en Australie pour 151 millions d'euros (montant net du dépôt déjà versé en 2016) ;
- l'acquisition du portefeuille d'hôtels en contrat de crédit-bail (hotelF1) pour 95 millions d'euros (montant net de la trésorerie acquise et de la dette de crédit-bail associée).

Les flux de trésorerie liés aux cessions d'actifs comprennent l'effet d'impôt constaté au titre des restructurations réalisées pour la filialisation d'AccorInvest (ayant pour contrepartie une variation du besoin en fonds de roulement).

note 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES COURANTES

4.1 Chiffre d'affaires

Principes comptables

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services et des ventes de produits liés aux activités ordinaires du Groupe. Il comprend principalement :

- **Redevances** facturées aux hôtels sous contrat de gestion et hôtels franchisés :
  - **Redevances de marque** reçues des propriétaires hôteliers au titre de l'usage des marques du Groupe qui leur est concédé. Elles sont généralement assises sur le chiffre d'affaires Hébergement de l'hôtel.
  - **Redevances de gestion** perçues des propriétaires lorsque les hôtels sont gérés par le Groupe. Elles intègrent une redevance de base, généralement assise sur le revenu de l'hôtel, et, dans un certain nombre de cas, une redevance variable, généralement assise sur la profitabilité de l'hôtel.
  - **Autres redevances** facturées au titre des services fournis en support aux hôtels du réseau (hôtels franchisés et hôtels en contrat de gestion) tels que le marketing, la distribution, les systèmes d'information…
- **Chiffre d'affaires hôtelier,** comprenant l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients, pour les hôtels détenus en propriété ou exploités en contrat de location.

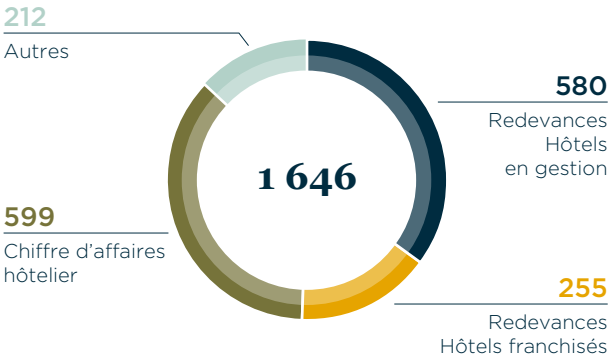
Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais ou remises commerciales et des taxes relatives aux ventes. Les prestations de services sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus, et les ventes de produits lors de la livraison et du transfert du titre de propriété.

Le Groupe applique les critères d'IAS 18 pour déterminer s'il agit en tant qu'agent ou principal dans le cadre de ses relations contractuelles de gestion hôtelière. Il est qualifié de principal lorsqu'il est exposé aux principaux risques et avantages associés aux services rendus. Dans ce cas, le chiffre d'affaires et les charges supportées sont présentés en brut, sur des lignes séparées, au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe est qualifié d'agent ; et seule la rémunération nette perçue à ce titre est présentée en chiffre d'affaires.

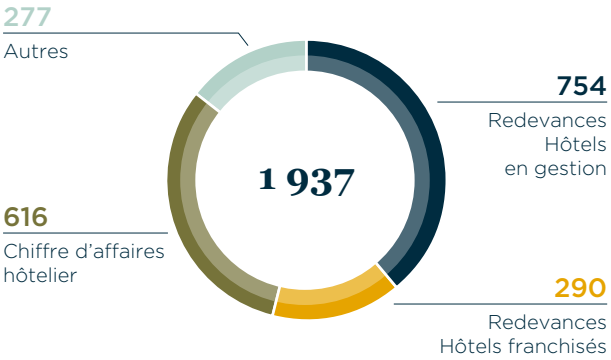
Les avantages accordés aux membres du programme de fidélité « le Club AccorHotels » constituent des éléments séparés de la vente initiale. Les produits liés à ces droits octroyés sont différés jusqu'à la date d'utilisation des avantages issus de la conversion des points rewards par les membres.

Le chiffre d'affaires consolidé se décompose de la façon suivante :

Chiffre d'affaires 2016 *(m€)*



Chiffre d'affaires 2017 *(m€)*



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. Dans les comptes consolidés du Groupe, les redevances perçues de la part des hôtels d'AccorInvest continuent à être éliminées jusqu'à la réalisation de l'opération de cession, en application des principes de consolidation. Lorsque l'opération de cession sera réalisée, AccorInvest deviendra le principal client du Groupe.

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 251 millions en 2017 (271 millions en 2016).

4.2 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Coûts des marchandises vendues	(64)	(67)
Charges de personnel	(723)	(810)
Loyers	(112)	(104)
Énergie, entretien et maintenance	(52)	(53)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(45)	(47)
Autres charges d'exploitation	(144)	(230)
CHARGES D'EXPLOITATION	**(1 139)**	**(1 311)**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Les loyers correspondent au siège du Groupe et aux sièges pays.

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.

4.3 Besoin en fonds de roulement

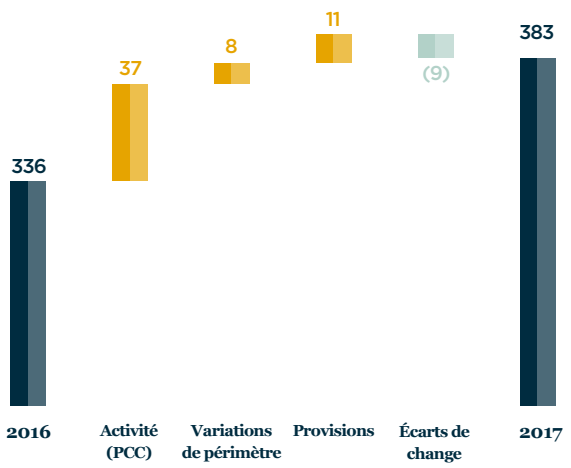
4.3.1 Variation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Variation	Déc. 2017
Stocks	8	(0)	8
Clients	374	29	403
Autres actifs courants	252	42	294
Actifs courants	**635**	**70**	**705**
Fournisseurs	384	13	398
Autres passifs courants	587	103	690
Passifs courants	**971**	**116**	**1 087**
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**336**	**47**	**383**

La variation du besoin en fonds de roulement se décompose comme suit :

Variation du Besoin en Fonds de Roulement



4.3.2 Actifs courants

Les créances clients se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Valeurs brutes	437	470
Provisions	(63)	(68)
VALEUR NETTE	**374**	**403**

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.

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
TVA à récupérer	85	107
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	2	3
Créances d'impôts et taxes	8	9
Autres débiteurs	131	160
Charges constatées d'avance	34	24
Valeur brute	**260**	**304**
Provisions	(7)	(10)
VALEUR NETTE	**252**	**294**

Les charges constatées d'avance comprennent principalement l'effet de linéarisation des loyers.

4.3.3 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
TVA à payer	35	52
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	180	193
Dettes d'impôts et taxes	10	41
Autres créanciers	289	340
Produits constatés d'avance	74	64
PASSIFS COURANTS	**587**	**690**

Le poste « Autres créanciers » comprend notamment la dette constatée au titre du programme de fidélité du Groupe ainsi que diverses dettes d'exploitation courantes.

note 5 INFORMATION SECTORIELLE

Principes comptables

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle, présentée ci-après, est fondée sur le reporting interne du Groupe utilisé par le Comité exécutif (défini comme le principal décideur opérationnel au sens de la norme) pour évaluer la performance opérationnelle et mettre en œuvre l'allocation des ressources.

Jusqu'à fin 2016, le modèle économique du Groupe AccorHotels s'articulait autour de deux pôles stratégiques :

- HotelServices : activité de gestionnaire hôtelier et franchiseur ;
- HotelInvest : activité de propriétaire exploitant.

Au sein de chacun de ces deux pôles, le Groupe était organisé par zone géographique.

Dans le cadre du projet de cession engagée de la quasi-totalité de son activité HotelInvest, apportée depuis le 30 juin 2017 à sa filiale AccorInvest, le Groupe AccorHotels a mis en place une nouvelle structure organisationnelle qui s'est traduite par une redéfinition de son reporting interne. Ainsi, depuis le début de 2017, le reporting interne est désormais organisé autour de trois pôles stratégiques : HotelServices, Actifs Hôteliers et Nouvelles activités.

La performance du pôle HotelServices continue à être suivie par zones géographiques. Toutefois, ces dernières ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe :

- France & Suisse ;
- Europe ;
- Moyen-Orient et Afrique ;
- Amérique du Nord, Amérique Centrale et Caraïbes ;
- Amérique du Sud ;
- Asie et Pacifique ;
- Structures mondiales, qui regroupent les entités supports dont les flux ne sont pas spécifiques à une zone.

Les pôles Actifs Hôteliers et Nouvelles activités constituent des segments opérationnels uniques.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information sectorielle comparative présentée au 31 décembre 2016 a été retraitée pour refléter la nouvelle organisation du Groupe.

HotelServices

Ce pôle centralise l'activité de gestionnaire hôtelier et de franchiseur. Son modèle économique est entièrement centré sur la génération de redevances et de prestations de services.

La totalité des hôtels du Groupe, y compris ceux qui ont été apportés à la filiale AccorInvest, sont gérés par HotelServices au travers de contrats de gestion ou de franchise. Les redevances internes facturées sont alignées sur les prix de marché pratiqués par zone ou par pays. De plus, des accords de services partagés sont mis en place pour allouer les coûts des services rendus, reflétant l'organisation du pays ou de la zone (finance, ressources humaines, achats, IT, juridique). Lorsque l'opération de cession d'AccorInvest sera réalisée, les hôtels exploités par AccorInvest continueront d'être gérés par HotelServices au travers de contrats de gestion.

HotelServices regroupe également les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique ainsi que d'autres activités telles que l'activité de timeshare (Australie), Strata (Océanie) et le programme de fidélité du Groupe.

Actifs Hôteliers

Ce pôle correspond au métier de propriétaire exploitant et ce, quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). L'activité regroupe les hôtels exploités en Europe de l'Est et certains hôtels notamment au Brésil exploités en contrats de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation. Il s'agit du périmètre des actifs hôteliers conservés par le Groupe et non apportés à AccorInvest. Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il regroupe les activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels.

Nouvelles activités

Ce pôle regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe, précédemment intégrées dans HotelServices et qui sont désormais présentées distinctement :

- Services digitaux aux hôteliers indépendants : cette activité réalisée aujourd'hui par Fastbooking consiste à proposer aux hôteliers indépendants des solutions digitales favorisant le développement de leurs ventes directes. L'acquisition d'Availpro permet de compléter les produits et services proposés aux hôteliers, et de créer le leader européen des services digitaux pour l'hôtellerie indépendante.
- Location de résidences privées de luxe, qui comprend onefinestay et dont l'offre est complétée grâce à l'acquisition de Travel Keys et Squarebreak, avec un total de près de 10 000 adresses dans le monde.
- Ventes digitales, avec l'acquisition de VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme.
- Services de conciergerie correspondant à l'intégration de John Paul au sein du Groupe, avec parallèlement la prise en charge du *Customer Care* et le lancement du projet AccorLocal, actuellement en test dans 80 hôtels et dans cinq villes en France.

Pour chacun des segments présentés, les indicateurs de performance suivis par la Direction sont les suivants :

- le chiffre d'affaires ;
- l'excédent brut d'exploitation, qui reflète le résultat opérationnel du Groupe avant amortissements et provisions, résultats des entités mises en équivalence et éléments non courants ;
- le résultat d'exploitation, qui reflète le résultat opérationnel du Groupe avant résultats des entités mises en équivalence et éléments non courants.

Aucune information bilancielle par segment n'est suivie par la Direction du Groupe.

5.1 Informations par pôle stratégique

La performance du Groupe par pôle d'activité s'établit comme suit :

			Variation *(%)*	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**	**Réel**	**PCC** [1]
HotelServices	1 524	1 746	+ 14,6 %	+ 5,1 %
Actifs Hôteliers	599	616	+ 2,9 %	+ 7,0 %
Nouvelles activités	44	100	N/A	+ 6,9 %
Holding/Éliminations	(520)	(525)	+0,8 %	(1,2) %
CHIFFRE D'AFFAIRES	**1 646**	**1 937**	**+ 17,7 %**	**+ 7,9 %**
HotelServices	524	656	+ 25,4 %	+ 9,7 %
Actifs Hôteliers	78	96	+ 22,7 %	+ 18,8 %
Nouvelles activités	(23)	(25)	+ 7,9 %	+ 12,7 %
Holding/Éliminations	(72)	(101)	+ 40,2 %	(38,0)%
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**506**	**626**	**+ 23,6 %**	**+ 8,1 %**
HotelServices	467	576	+ 23,4 %	+ 8,6 %
Actifs Hôteliers	36	50	+ 38,1 %	+ 40,7 %
Nouvelles activités	(25)	(33)	+ 35,4 %	+ 13,2 %
Holding/Éliminations	(81)	(100)	+ 23,5 %	(22,6)%
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**397**	**492**	**+ 23,9 %**	**+ 10,1 %**

(1) PCC : à périmètre et change constants.

Dans l'information sectorielle, les données du pôle HotelServices incluent les flux réalisés avec la filiale AccorInvest en cours de cession. L'élimination de ces flux est présentée sur la ligne « Holding/Éliminations ».

5.2 Informations détaillées d'HotelServices

5.2.1 Chiffre d'affaires

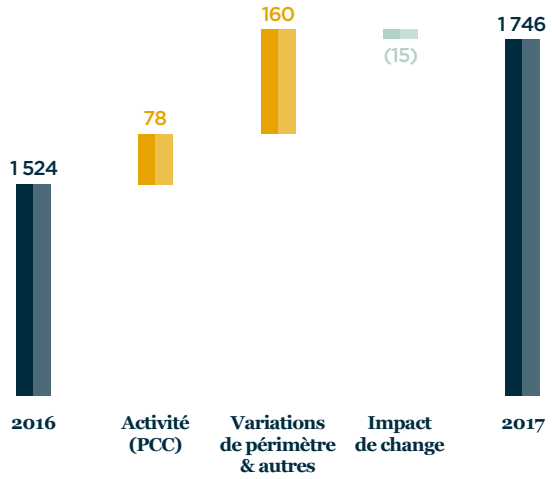
			Variation *(%)*	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**	**Réel**	**PCC** [1]
France & Suisse	374	389	+ 4,1 %	+ 2,5 %
Europe	400	430	+ 7,6 %	+ 7,2 %
Afrique et Moyen-Orient	105	114	+ 8,2 %	+ 2,7 %
Asie-Pacifique	416	462	+ 11,0 %	+ 7,7 %
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	126	159	+ 26,0 %	+ 5,2 %
Amérique du Sud	69	71	+ 1,6 %	(3,3)%
Structures mondiales [2]	34	122	N/A	+ 2,9 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	**1 524**	**1 746**	**+ 14,6 %**	**+ 5,1 %**

(1) PCC : à périmètre et change constants.
(2) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Sur l'exercice 2017, les redevances facturées à AccorInvest s'élèvent à 462 millions d'euros (461 millions en 2016). En application des principes de consolidation, ces redevances sont éliminées dans les comptes consolidés du Groupe.

L'évolution du chiffre d'affaires d'HotelServices se décompose de la façon suivante :

Variation du Chiffre d'Affaires



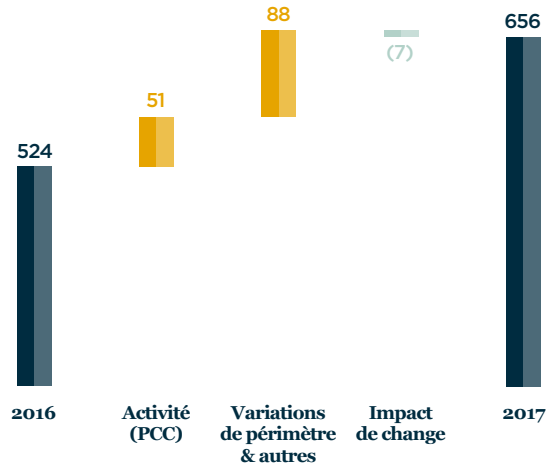
5.2.2 Excédent Brut d'Exploitation

			Variation *(%)*	
(en millions d'euros)	**2016**	**2017**	**Réel**	**PCC** [1]
France & Suisse	123	129	+ 5,5 %	+ 5,2 %
Europe	134	152	+ 13,8 %	+ 7,4 %
Afrique et Moyen-Orient	36	36	(0,6) %	(21,4) %
Asie-Pacifique	112	146	+ 30,5 %	+ 20,7 %
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	17	96	N/A	+ 33,0 %
Amérique du Sud	17	13	(23,1) %	(26,0) %
Structures mondiales [2]	86	84	(2,0) %	+ 20,8 %
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**524**	**656**	**+ 25,4 %**	**+ 9,7 %**

(1) PCC : à périmètre et change constants.
(2) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation d'HotelServices s'analyse comme suit :

Variation de l'Excédent Brut d'Exploitation



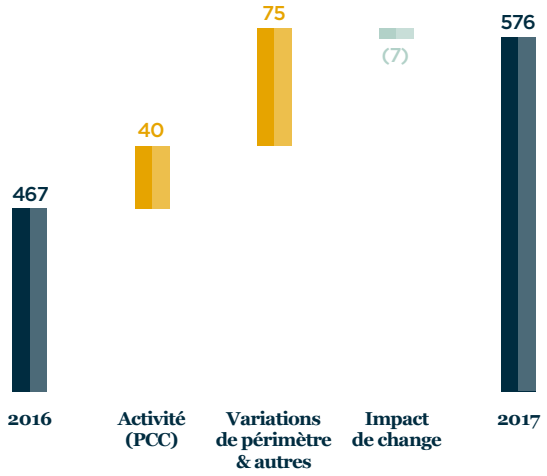
5.2.3 Résultat d'Exploitation

(en millions d'euros)	2016	2017	Variation *(%)* Réel	PCC [1]
France & Suisse	122	126	+ 4,1 %	+ 4,1 %
Europe	130	146	+ 12,6 %	+ 6,1 %
Afrique et Moyen-Orient	33	30	(9,8) %	(28,0) %
Asie-Pacifique	99	130	+ 32,0 %	+ 18,1 %
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	10	86	N/A	+ 22,3 %
Amérique du Sud	16	12	(25,3) %	(28,1) %
Structures mondiales [2]	59	46	(22,2) %	+ 35,7 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**467**	**576**	**+ 23,4 %**	**+ 8,6 %**

(1) PCC : à périmètre et change constants.
(2) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

L'évolution du résultat d'exploitation d'HotelServices s'analyse comme suit :

Variation du Résultat d'Exploitation



note 6 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

6.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

Effectifs	2016	2017
Effectifs temps plein	18 499	18 393

La notion d'effectifs temps plein se définit comme le nombre d'heures total travaillées sur la période par rapport au nombre d'heures légales total. Les effectifs des sociétés mises en équivalence ne sont pas pris en compte.

6.2 Charges de personnel

Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et participation aux bénéfices, payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants. Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié.

Les salariés bénéficient également d'avantages à long terme comprenant :

- des avantages postérieurs à l'emploi, payables après la cessation de l'emploi, qui incluent les indemnités de fin de carrière et les régimes de retraites ;
- d'autres avantages à long terme, pendant l'emploi, tels que les médailles du travail, primes de fidélité et primes d'ancienneté.

Les différents avantages offerts aux salariés dépendent des législations locales et des conventions en vigueur dans chaque pays du Groupe. Les avantages postérieurs à l'emploi s'analysent en deux catégories :

- Régimes à cotisations définies qui ne sont pas porteurs d'engagement futur puisque l'obligation du Groupe est limitée au versement régulier de cotisations à des organismes externes chargés de la gestion des fonds. Les cotisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues.
- Régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement du Groupe à garantir un niveau de prestations définies selon une convention. L'obligation du Groupe donne lieu à la comptabilisation d'une provision dans l'état de la situation financière.

Le Groupe octroie également une rémunération long terme en instruments de capitaux propres à ses dirigeants et certains de ses salariés. Ces plans sont comptabilisés selon les modalités décrites en note 6.4.

Les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2016	2017
Salaires et charges sociales	(709)	(793)
Paiements en actions	(14)	(17)
CHARGES DE PERSONNEL	**(723)**	**(810)**

6.3 Engagements de retraites et assimilés

Principes comptables

La provision pour retraites correspond à la valeur actualisée des engagements diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs effectivement disponibles pour le Groupe.

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ en retraite, le taux de mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières, notamment macroéconomiques, des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés résultant de l'adoption d'un nouveau régime ou de la modification d'un régime existant ainsi que les éventuels effets de réduction de régime ou liquidation de régime, présentés en résultat d'exploitation ; et
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture présentés en résultat financier.

Les écarts actuariels résultant des différences constatées entre les données réelles et les prévisions, ou suite à des changements d'hypothèses actuarielles, sont comptabilisés dans l'état du résultat global.

En revanche, pour les avantages à long terme, les écarts actuariels sont comptabilisés immédiatement en résultat.

6.3.1 Synthèse des engagements pour retraites et assimilés

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Régimes de retraite	100	80
Autres avantages long terme	14	10
Provision au passif	**114**	**91**
Excédent sur régimes de retraites	9	12
Actif de retraites	**9**	**12**
ENGAGEMENT NET	**105**	**78**
dont provision nette pour retraites	91	68
dont provision pour autres engagements	14	10

L'actif de 12 millions d'euros correspond au surplus reconnu sur deux régimes de retraite au Royaume-Uni et au Canada. Il est plafonné au montant des avantages économiques futurs disponibles sous forme de réduction de cotisations futures.

6.3.2 Description des régimes

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies concernent principalement :

- **régimes de retraite :** les principaux régimes se situent en France et dans les structures mondiales (36 % de l'obligation), au Royaume-Uni (28 % de l'obligation) et au Canada (23 % 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 ;
- **indemnités de fin de carrière** en France : il s'agit d'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 ;
- **régime de retraite supplémentaire** en France : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (PASS) lors de la liquidation de leur retraite, sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe.

6.3.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont détaillées ci-dessous :

	Taux d'actualisation		Évolution des salaires	
	Déc. 2017	Déc. 2016	Déc. 2017	Déc. 2016
France	1,6 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %
Pays-Bas	1,6 %	1,5 %	1,0 %	1,0 %
Allemagne	1,6 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Belgique	1,6 %	1,5 %	2,8 %	2,8 %
Suisse	0,7 %	0,5 %	1,0 %	1,0 %
FRHI	2,5 % – 3,75 %	2,3 % – 3,5 %	3 % – 4,9 %	3 % – 4,3 %
Structures mondiales	1,6 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %

Pour chaque zone géographique concernée, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux rendements des obligations procurées par les obligations émises par des entreprises de première catégorie, ayant des maturités équivalentes aux régimes. Lorsque le marché obligataire n'est pas suffisamment liquide, le taux d'obligation est déterminé par référence aux obligations d'État.

6.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2017, la répartition par zone géographique des engagements de retraite est la suivante :

(en millions d'euros)	Canada	Structures mondiales	Royaume-Uni	Belgique	France	Suisse	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	51	75	64	13	6	5	11	224
Juste valeur des actifs de couverture	(41)	(30)	(75)	(8)	0	(4)	(2)	(160)
Plafond de l'excédent	4	-	-	-	-	-	(0)	4
ENGAGEMENT NET	**14**	**45**	**(11)**	**5**	**6**	**1**	**8**	**68**

Sur la période, la variation de l'engagement net au titre des régimes de retraites se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact plafond d'actif	Net
AU 1ER JANVIER 2017	**306**	**(219)**	**4**	**91**
Transferts liés AccorInvest	**(53)**	**51**	**-**	**(2)**
Coût des services rendus	8	-	-	8
Charge nette d'intérêts	6	(4)	-	2
Autres éléments	(6)	-	-	(6)
Charge en résultat	**8**	**(4)**	**-**	**4**
Gains/(pertes) liés aux effets d'expérience	(6)	(6)	-	(11)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(0)	-	-	(0)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses financières	(2)	-	-	(2)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	0	0
Écarts actuariels	**(8)**	**(6)**	**0**	**(14)**
Versements	(9)	6	-	(4)
Variation de périmètre	0	-	-	0
Écarts de change et autres	(19)	12	(0)	(8)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**224**	**(160)**	**4**	**68**

6.3.5 Actifs de couverture

Les régimes de retraite du Groupe sont préfinancés *via* des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'ensemble des actifs de couverture est placé dans des fonds communs d'investissement dans chacun des pays concernés, à l'exception des structures mondiales. L'allocation des actifs est donc caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel.

Au 31 décembre 2017, la décomposition des actifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni	Canada	Structures Mondiales	Belgique	Autres	Total
Obligations	21	31	24	-	1	77
Immobilier	-	-	2	-	1	3
Actions	18	10	3	-	1	33
Liquidité	2	0	-	-	0	3
Contrats d'assurance	34	-	-	8	2	44
Autres	0	-	0	-	0	1
TOTAL	**75**	**41**	**30**	**8**	**6**	**160**

Le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme est aligné sur le taux d'actualisation.

6.3.6 Analyse de sensibilité

À fin 2017, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

(en millions d'euros)	Impact sur engagement
Impact d'une hausse du taux d'actualisation de 0,5 pt	(11)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	12

6.3.7 Échéancier des flux de trésorerie futurs

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 suivantes :

(en millions d'euros)	2018	2019	Au-delà	Total
Prestations attendues	10	9	113	132

6.4 Paiements fondés sur des actions

Principes comptables

Plans d'attribution d'actions de performance

Le Groupe attribue régulièrement des actions à son personnel d'encadrement, sous condition de performance et de présence. La période d'acquisition est généralement comprise entre deux et quatre ans selon les plans.

La juste valeur de l'avantage accordé aux salariés est déterminée par des experts indépendants par application du modèle « Monte Carlo ». Elle est basée sur le cours de Bourse de l'action à la date d'attribution, décotée de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'impact des conditions de performance de marché, en fonction de leur probabilité de réalisation. La charge globale du plan est calculée et figée à la date d'attribution du plan.

Les conditions de performance autres que les conditions de marché (condition de présence et conditions liées à des objectifs de performance interne) ne sont pas prises en considération dans l'estimation de la juste valeur. En revanche, elles sont prises en compte dans l'estimation du nombre d'actions dont l'acquisition est attendue. Cette estimation est actualisée à chaque clôture.

Plans d'options de souscription d'actions

Aucun plan de souscription d'actions n'a été mis en place depuis 2013. Les plans mis en place au cours des exercices antérieurs comprennent des plans attribués uniquement sous condition de présence des collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition des droits ainsi que des plans assortis de conditions de performance liées au marché en plus de la condition de présence.

Le coût de ces plans correspond à la juste valeur de l'instrument émis, déterminée en utilisant le modèle Black & Scholes, en fonction des caractéristiques du plan et de données de marché (telles que le prix des actions sous-jacentes, la volatilité…). Le Groupe réexamine à chaque clôture le nombre d'options potentiellement exerçables.

Plans d'actionnariat salariés

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés, le Groupe peut offrir à ses salariés la possibilité de souscrire à des actions AccorHotels à des conditions préférentielles, grâce à une augmentation de capital qui leur est réservée. L'avantage octroyé aux salariés correspond à la différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à cette date. Dans le cas où les actions sont soumises à une restriction concernant leur cession, le Groupe en tient compte dans la valorisation de l'avantage accordé aux bénéficiaires.

Le coût des plans fondés sur des paiements en actions est comptabilisé linéairement sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel, en contrepartie :

- des capitaux propres pour les plans dénoués en actions ;
- d'une dette vis-à-vis du personnel pour les plans réglés en numéraire, réévaluée à chaque clôture.

Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement à la date d'attribution.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2017 sont quasiment tous dénoués en actions.

L'effet de dilution des plans en cours d'acquisition est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Sur l'exercice 2017, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 19 millions d'euros dont 17 millions d'euros comptabilisés en charges de personnel au titre des activités conservées.

(en millions d'euros)	2016	2017
Plan attribué en 2013	0	0
Plans attribués en 2014	3	1
Plans attribués en 2015	8	4
Plans attribués en 2016	3	4
Plans attribués en 2017		6
Plans d'actions sous conditions de performance	**14**	**14**
Plans d'actionnariat salarié	**0**	**3**
TOTAL	**14**	**17**

6.4.1 Plans d'actions sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

(en nombre de titres)	2016	2017
Actions sous conditions de performance à l'ouverture	**1 045 048**	**1 093 899**
Actions attribuées sur l'exercice	506 215	2 043 841
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(40 454)	(49 215)
Actions livrées sur l'exercice	(416 910)	(41 895)
Actions sous conditions de performance à la clôture	**1 093 899**	**3 046 630**

Les plans octroyés sur l'exercice sont décrits ci-après.

Plans de co-investissement

Le 20 juin et le 14 décembre 2017, AccorHotels a mis en place des plans de co-investissement à destination de ses principaux dirigeants. Sur la base d'un investissement initial personnel en actions Accor SA, les bénéficiaires ayant adhéré au plan recevront, à l'issue d'une période de trois ans, jusqu'à trois actions par action acquise en fonction de l'atteinte de critères de performance. L'attribution définitive des actions est conditionnée à la présence des bénéficiaires jusqu'à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, à la conservation des actions acquises pendant cette même période et à la réalisation des deux critères de performance cumulatifs suivants :

- Conditions internes : atteinte de 90 % de l'EBIT Groupe budgété cumulé sur les exercices 2017, 2018 et 2019.
- Condition externe : atteinte d'un cours de Bourse minimum de 55 euros (déclenchant l'attribution de deux actions par action acquise) et de 60 euros (déclenchant l'attribution de trois actions par action acquise). La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

Plans d'actions de performance

Le 30 juin 2017, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants un plan d'attribution d'actions sous conditions de performance. La durée du plan est de trois ans, correspondant à une période d'acquisition des droits de trois ans, sans période de conservation. L'attribution définitive des actions est conditionnée à la présence des bénéficiaires jusqu'à l'issue de la période d'acquisition et à la réalisation des trois critères de performance suivants, appréciés sur les exercices 2017, 2018 et 2019 :

- Conditions internes (pondération de 80 %) : taux de marge sur EBIT (résultat d'exploitation) par rapport au budget et *Free cash-flow* hors cessions (trésorerie générée par l'activité courante du Groupe diminuée des opérations de cessions et d'acquisitions et impactée par la variation du BFR courant).
- Condition externe (pondération de 20 %) liée à l'évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de l'action AccorHotels au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux et de l'indice du CAC 40. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

Le 18 octobre 2017, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions sous conditions de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en juin.

La valeur globale des plans octroyés sur 2017 s'élève à 36 millions d'euros et sera comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits. La charge constatée sur l'exercice au titre de ces plans est de 6 millions d'euros.

Les principales caractéristiques et hypothèses retenues pour valoriser ces plans sont les suivantes :

	Actions de performance		Co-investissement	
Caractéristiques	**Juin**	**Octobre**	**Juin**	**Décembre**
Nombre d'actions attribuées	570 579	27 340	1 304 754	141 168
Période d'acquisition	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Cours de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	41,05	43,20	41,45	41,94
Juste valeur de l'action *(en euros)*	34,34	36,01	10,35	10,71

6.4.2 Plans d'options de souscription d'actions

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

	31 décembre 2016		31 décembre 2017	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
Options non exercées en début de période	**2 385 431**	**26,93 €**	**2 123 250**	**27,22 €**
Options annulées/échues sur l'exercice	(12 307)	26,09 €	(69 556)	23,35 €
Options exercées sur l'exercice	(249 874)	24,48 €	(786 183)	25,42 €
Options non exercées à fin de période	**2 123 250**	**27,22 €**	**1 267 511**	**28,55 €**
Options exerçables en fin de période	**2 083 250**	**27,16 €**	**1 267 511**	**28,55 €**

Au 31 décembre 2017, les caractéristiques des options non exercées sont les suivantes :

Plan	Date d'attribution	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle	Prix d'exercice
Plan 20	Avril 2010	383 188	3 mois	26,66 €
Plan 21	Avril 2010	12 724	3 mois	26,66 €
Plan 22	Nov. 2010	84 916	11 mois	30,49 €
Plan 23	Avril 2011	388 892	1 an et 3 mois	31,72 €
Plan 24	Avril 2011	30 469	1 an et 3 mois	31,72 €
Plan 25	Mars 2012	336 595	2 ans et 2 mois	26,41 €
Plan 26	Mars 2012	20 727	2 ans et 2 mois	26,41 €
Plan 27	Sept. 2013	10 000	3 ans et 9 mois	30,13 €

6.4.3 Plans d'actionnariat salariés

Sur l'exercice, AccorHotels a mis en œuvre un plan d'actionnariat avec effet de levier dénommé « Share 17 » à destination des salariés du Groupe dans neuf pays. Les salariés éligibles ont eu la possibilité de souscrire des actions AccorHotels à un prix fixé à 33,51 euros par l'intermédiaire d'un Fond Commun de Placement d'Entreprise (FCPE), ou en actionnariat direct assorti d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions « Stock Appreciation Rights » (ou SAR) dans les pays où la mise en place d'un FCPE n'a pas été possible ou pertinente.

Le prix de souscription a été fixé le 20 novembre 2017 par le Président-directeur général. Il correspond à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Accor SA au cours des 20 séances précédent la date de fixation, diminuée d'une décote de 20 %. Les actions sont indisponibles pendant une durée de cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé prévu contractuellement. Les salariés bénéficient d'une garantie de leur investissement personnel sur toute la durée du plan et peuvent bénéficier de la hausse du cours de l'action selon une formule prédéfinie.

Le 21 décembre 2017, le Groupe a ainsi émis 550 437 actions nouvelles de 3 euros de nominal réservées à ses salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share 17 » et qui ont été souscrites pour un prix unitaire de 33,51 euros. Une prime d'émission de 17 millions d'euros a ainsi été dégagée sur l'exercice, représentant la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire par AccorHotels lors de l'émission. La charge comptabilisée sur l'exercice s'élève à 3 millions d'euros.

6.5 Rémunérations des dirigeants

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif, constitué de 14 membres à fin décembre 2017 (13 membres à fin décembre 2016), et les membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations perçues par les membres ayant composé le Comité exécutif sur la période sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2016	2017
Avantages à court terme reçus	16	18
Paiements sur la base d'actions	4	6
Indemnités de fin de contrat de travail	2	5
Avantages postérieurs à l'emploi	3	1
RÉMUNÉRATION GLOBALE	**25**	**30**

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant qui leur a été versé au titre de l'exercice 2017 est de 1 million d'euros.

note 7 RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ces participations sont comptabilisées initialement à leur coût d'acquisition dans l'état de la situation financière, puis augmentées de la quote-part du Groupe dans le résultat net non distribué de l'entité détenue.

Dans certains cas spécifiques, le coût initial de la participation correspond à sa juste valeur :

- lors de la perte de contrôle d'une filiale avec maintien d'une influence notable ou d'un co-contrôle ; ou
- lors de la prise d'influence notable ou de co-contrôle de titres précédemment non consolidés.

L'écart d'acquisition lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation.

En cas de pertes, et une fois la valeur de l'investissement ramené à zéro, le Groupe cesse de comptabiliser les quotes-parts de pertes supplémentaires dès lors qu'il n'est pas engagé au-delà de son investissement. Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur.

Ces participations font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe.

7.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

Les principales contributions des entités associées et co-entreprises s'analysent comme suit :

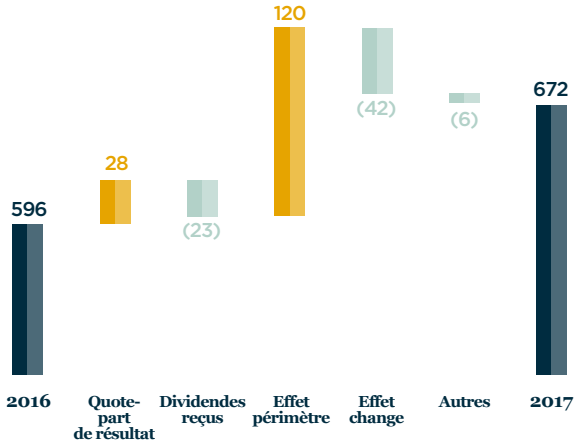
(en millions d'euros)	2016	2017
China Lodging Group	10	16
Asie-Pacifique	(16)	(14)
Avendra	-	9
Société Hôtelière Paris Les Halles	-	3
SERHR (Orféa)	5	3
Autres (dont Risma)	1	5
Entreprises associées	**0**	**22**
Co-entreprises	**5**	**6**
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**6**	**28**
Dont quote-part de résultat avant impôts	14	40
Dont quote-part d'impôt	(8)	(12)

7.2 Participation dans les sociétés mise en équivalence

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
China Lodging Group	191	191
Asie-Pacifique	147	140
25Hours	35	36
Mama Shelter	28	28
Noctis	-	22
Autres (dont Risma)	145	147
Entreprises associées	**546**	**564**
Partenariat avec Rixos	-	37
Nextdoor	-	22
SIEHA	22	19
Autres	28	31
Co-entreprises	**50**	**109**
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**596**	**672**

Les titres Asie-Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Private Limited (société exploitant des hôtels ibis en Inde) pour 55 millions d'euros, Caddie Hotels Private (société exploitant un Novotel et un Pullman à New Delhi) pour 24 millions d'euros, trois entités exploitant des hôtels ibis et Novotel en Corée du Sud pour 26 millions d'euros ainsi que Triguna, une entité développant des projets hôteliers ibis et Novotel en Inde, pour 17 millions d'euros.

Variation de titres mis en équivalence



Les variations de périmètre comprennent principalement les prises de participation réalisées sur la période dans les sociétés Noctis, Potel & Chabot, Nextdoor, et le partenariat avec Rixos pour un total de 94 millions d'euros.

À noter que les titres de la société Avendra, acquise dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts en juillet 2016 et auparavant comptabilisés en titres non consolidés, ont été reclassés en titres mis en équivalence sur 2017 dans le cadre de la finalisation de la comptabilisation de l'acquisition, compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe. Ces titres ont, par la suite, été cédés sur la période, comme indiqué en note 2.1.3.

7.3 Information sur les mises en équivalence significatives

Les entreprises associées significatives à l'échelle du Groupe sont :

- Huazhu Hotels Group (China Lodging), groupe hôtelier chinois coté au Nasdaq détenu à hauteur de 10,8 % ;
- Interglobe Hotels, société exploitant des hôtels ibis en Inde gérés par AccorHotels, détenue à hauteur de 40 % ;
- Risma, opérateur touristique au Maroc coté à la Bourse de Casablanca, détenu à hauteur de 33,3 %.

Dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part de résultat des deux premières sociétés est prise en compte sur une période de 12 mois glissant arrêtés à fin septembre 2017, compte tenu des délais de publication de China Lodging Group et de la date de clôture des comptes annuels de la société Intergloble au 31 mars.

Les principales données financières de ces deux sociétés sur les 12 mois clos au 30 septembre 2017 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Huazhu	Interglobe
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	999	29
RÉSULTAT NET	**162**	**(9)**
Bilan		
Actifs courants	653	19
Actifs non courants	1 369	213
Capitaux propres	809	129
Passifs courants	464	14
Passifs non courants	750	90
BILAN	**2 022**	**233**

Les données financières de China Lodging Group correspondent aux données publiées par la société sur la période.

Pour des raisons de confidentialité, AccorHotels n'est pas en mesure de publier de données financières concernant Risma, compte tenu des délais de publication de la société après ceux du Groupe. Au 31 décembre 2017, la valorisation boursière de cette société était de 184 millions d'euros.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise à transférer des fonds à AccorHotels sous forme de dividendes en trésorerie ou à rembourser des prêts et des créances.

note 8 DONNÉES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES

Principes comptables

Afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle du Groupe ainsi que ceux qui, par nature, ne rentrent pas dans l'appréciation de la performance opérationnelle courante sont identifiés sur la ligne « Produits et charges non courants » du compte de résultat. Ce poste inclut principalement les charges de restructuration, les pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciations, les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés ainsi que les impacts liés à l'évolution du périmètre de consolidation (frais et honoraires directement liés aux transactions, résultats de cession et réévaluations de participation antérieurement détenues).

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Dépréciation d'actifs	(16)	(3)
Charges de restructuration	(105)	(44)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	93	(5)
Autres produits et charges non récurrents	(68)	(55)
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	**(96)**	**(107)**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

Sur l'exercice 2017, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- des coûts de restructuration pour (44) millions d'euros, notamment liés à des réorganisations en France et au siège ;
- des coûts liés à la filialisation et au projet de cession d'AccorInvest pour un montant de (56) millions d'euros (essentiellement des coûts d'honoraires bancaires, d'avocats et de conseil en gouvernance et management) ;
- des coûts liés à divers litiges au Brésil pour un montant de (9) millions d'euros ; et
- des coûts directement liés aux acquisitions, aux projets internes et à l'intégration du groupe FRHI Hotels & Resorts pour (23) millions d'euros.

Par ailleurs, un profit de 48 millions d'euros a été constaté dans le cadre de la cession des titres de la société Avendra, comptabilisée par mise en équivalence (voir note 2.1.3).

Sur l'exercice 2016, ce poste comprenait essentiellement des coûts de restructuration et des charges non récurrentes liées à l'intégration du Groupe FRHI Hotels & Resorts pour (98) millions d'euros, des coûts d'honoraires liés au projet de cession d'AccorInvest pour (14) millions d'euros ainsi qu'un profit de 66 millions d'euros relatif à la cession des activités Économique et Milieu de Gamme d'AccorHotels en Chine à Huazhu.

note 9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

9.1 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an. Pour les besoins des tests de dépréciation, les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Autres immobilisations incorporelles

Conformément aux dispositions de la norme IAS 38, les actifs incorporels acquis séparément sont évalués initialement à leur coût d'acquisition. Les actifs incorporels identifiables acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évalués initialement à leur juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les actifs incorporels sont évalués à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées.

Le Groupe considère ses marques 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 font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an. Les autres immobilisations incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation prévue.

Dans le cadre de la signature de contrats de management ou de contrats de franchise, AccorHotels 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 qualifiés d'immobilisations incorporelles et amortis sur la durée du contrat auxquels ils se rattachent.

Les frais de développement des projets informatiques sont comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne lorsqu'ils satisfont aux critères de la norme IAS 38 : intention et capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, génération d'avantages économiques futurs et coût évalué de façon fiable.

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

	Déc. 2016	Déc. 2017		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Écarts d'acquisition	1 496	1 564	(63)	1 500
Marques	1 537	1 430	(34)	1 396
Contrats de gestion	580	587	(46)	541
Droits d'entrée	78	141	(39)	102
Licences, logiciels	70	298	(209)	90
Autres immobilisations incorporelles	136	214	(41)	173
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**3 897**	**4 234**	**(431)**	**3 803**

9.1.1 Écarts d'acquisition

La variation des écarts d'acquisition sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Variations de périmètre	Écarts de conversion & autres	Reclassement IFRS 5	Déc. 2017
France et Suisse	108	38	(3)	-	144
Europe	91	49	(4)	-	136
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	6	171	(13)	-	164
Asie-Pacifique	206	284	(35)	-	455
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	-	269	(20)	-	249
Amérique du Sud	60	-	-	-	60
Structures mondiales	786	(744)	(42)	-	(0)
HOTELSERVICES	1 257	68	(116)	-	1 209
ACTIFS HÔTELIERS	64	-	(2)	19	82
NOUVELLES ACTIVITÉS	241	33	(1)	-	273
Valeur brute	**1 562**	**101**	**(119)**	**19**	**1 564**
Pertes de valeur	(66)	(0)	3	-	(63)
VALEUR NETTE	**1 496**	**101**	**(116)**	**19**	**1 500**

Comme indiqué en note 5, l'information sectorielle a été redéfinie afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. En conséquence, les écarts d'acquisition du pôle HotelServices sont regroupés sur la base des nouvelles zones géographiques et ceux des entités Nouvelles activités, précédemment inclus dans le pôle HotelServices, sont désormais présentés distinctement. Les données comparatives au 31 décembre 2016 ont été retraitées pour une meilleure comparabilité.

Sur l'exercice 2017, l'affectation du prix d'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts acquis en juillet 2016 a été mise à jour. L'écart d'acquisition définitif s'élève à 865 millions d'euros (959 millions de dollars), soit une augmentation de 68 millions d'euros par rapport au montant reconnu initialement. Cette mise à jour concerne principalement :

- la dépréciation des terrains d'un hôtel pour 39 millions d'euros ;
- la reconnaissance de passifs éventuels complémentaires pour 12 millions d'euros ;
- la reconnaissance d'impôts différés passifs complémentaires pour 23 millions d'euros.

Cet écart d'acquisition définitif est alloué pour :

- 812 millions d'euros au pôle HotelServices principalement sur les zones Asie-Pacifique, Amérique du Nord, centrale et Caraïbes et Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique (initialement en Structures mondiales) ;
- 53 millions d'euros à AccorInvest (montant ayant déjà été reclassé en actifs destinés à être cédés à fin 2016).

Concernant les Nouvelles activités, les variations de périmètre s'expliquent par le goodwill reconnu sur les acquisitions de Squarebreak, Travel Keys, VeryChic et Availpro pour un montant total de 51 millions d'euros. Par ailleurs, l'allocation du prix d'acquisition de John Paul, acquis en novembre 2016, a été finalisée sur l'exercice, conduisant à reconnaître des actifs incorporels pour 37 millions d'euros et des impôts différés passifs associés pour 13 millions d'euros. Le goodwill définitif s'élève ainsi à 87 millions d'euros.

Concernant le pôle Actifs Hôteliers, l'ajustement IFRS 5 correspond principalement à l'écart d'acquisition d'un Sofitel en Égypte (19 millions d'euros) qui a finalement été exclu du périmètre des apports à AccorInvest.

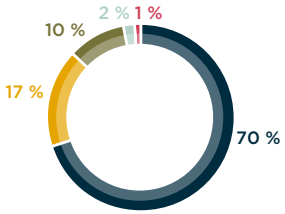
9.1.2 Autres immobilisations incorporelles

Sur l'exercice 2017, la variation des immobilisations incorporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Augment.	Diminutions	Écarts de conversion & autres	Reclassement IFRS 5	Déc. 2017
Marques	1 572	11	-	(153)	0	1 430
Contrats de gestion	609	50	(4)	(67)	-	587
Droits d'entrée	111	10	(1)	21	-	141
Licences, logiciels	235	34	(11)	39	1	298
Droits au bail	77	-	(1)	4	-	80
Actifs relatifs à la clientèle	-	48	-	-	-	48
Autres immobilisations incorporelles	88	33	(2)	(32)	0	87
Valeur brute	**2 692**	**185**	**(18)**	**(188)**	**1**	**2 670**
Amortissements et pertes de valeur	(291)	(85)	12	(4)	(0)	(368)
VALEUR NETTE	**2 401**	**100**	**(6)**	**(192)**	**0**	**2 302**

Les marques du Groupe, en valeur nette, se décomposent comme suit :

Décembre 2017



(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Fairmont	1 087	984
Swissôtel	261	231
Raffles	159	142
onefinestay	22	22
Autres marques	7	17
TOTAL	**1 537**	**1 396**

Elles comprennent essentiellement les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel (pour 1 356 millions d'euros) et onefinestay acquises en 2016.

Les contrats de gestion concernent principalement les contrats reconnus dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts acquis en 2016. En novembre 2017, le Groupe a conclu un accord stratégique avec Brazil Hospitality Group (« BHG »), le troisième plus grand groupe hôtelier du Brésil, portant sur l'acquisition d'un portefeuille de contrats de gestion de 26 hôtels détenus ou gérés par BHG, pour un montant de 57 millions d'euros.

Les actifs relatifs à la clientèle comprennent les relations clients reconnues dans le cadre de l'acquisition de John Paul, VeryChic et Availpro pour un montant de 47 millions d'euros. Elles ont été valorisées selon la méthode des superprofits, approche basée sur l'actualisation des profits additionnels générés par les actifs sous-jacents.

Les écarts de conversion constatés sur la période concernent essentiellement les marques et contrats de gestion du Groupe FRHI Hotels & Resorts, reconnus en dollar américain.

9.2 Immobilisations corporelles

Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont évaluées initialement à leur coût d'acquisition ou leur coût de revient. Pour les actifs hôteliers qui nécessitent une longue période de préparation (« actifs qualifiés » au sens de la norme IAS 23), le coût initial intègre les coûts d'emprunts qui sont directement attribuables à ces actifs. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées.

Durées d'amortissement

À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains, sont amorties linéairement, selon une approche par composantes, sur leur durée d'utilité estimée :

	Économique	Luxe, Haut & Milieu de gamme
Constructions et frais accessoires associés	35 ans	50 ans
Installation générale, agencements et aménagements des constructions	7 à 25 ans	7 à 25 ans
Équipements	5 à 15 ans	5 à 15 ans

Les durées d'utilité sont revues régulièrement et modifiées, le cas échéant, sur une base prospective.

Location financement

Lors de la conclusion de contrats de location de longue durée, portant notamment sur les actifs immobiliers, le Groupe procède à l'analyse des dispositions contractuelles afin de déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location-financement. Les contrats qui transfèrent à AccorHotels la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont qualifiés de location-financement et comptabilisés comme suit :

- au commencement du contrat, les actifs correspondants sont inscrits en immobilisations corporelles pour la juste valeur du bien ou, si elle est inférieure, pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location ;
- les engagements de loyers figurent en dettes financières de l'état de la situation financière ;
- les paiements effectués sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette.

Si le contrat de location contient une option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti sur sa durée d'utilité, selon une approche par composantes, conformément aux règles du Groupe. Dans le cas contraire, le bien est amorti sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

	Déc. 2016	Déc. 2017		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	33	59	(5)	54
Constructions	329	782	(417)	365
Agencements	85	279	(162)	117
Matériels et mobiliers	94	253	(160)	93
Immobilisations en cours	21	36	(2)	33
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**562**	**1 408**	**(746)**	**662**

Sur l'exercice 2017, la variation des immobilisations corporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Augmentation	Diminutions	Écarts de conversion et autres	Reclassement IFRS 5	Déc. 2017
Terrains	34	32	(1)	(0)	(8)	59
Constructions	664	37	(32)	26	86	782
Agencements	216	56	(16)	15	9	279
Matériels et mobiliers	229	13	(17)	10	19	253
Immobilisations en cours	26	37	(0)	2	(30)	36
Valeur brute	**1 169**	**177**	**(66)**	**53**	**76**	**1 408**
Amortissements	(572)	(73)	51	(34)	(61)	(688)
Pertes de valeur	(35)	5	5	1	(34)	(58)
VALEUR NETTE	**562**	**109**	**(10)**	**20**	**(19)**	**662**

Les augmentations de la période comprennent principalement :

- le rachat de murs de cinq hôtels à Budapest auparavant exploités par le Groupe en contrat de location sous les enseignes Mercure, ibis, et ibis Styles pour 66 millions d'euros ;
- l'acquisition en vue de sa revente d'un Sofitel situé à Budapest pour 43 millions d'euros, cet hôtel ayant été immédiatement reclassé en actifs destinés à être cédés.

Les diminutions de la période comprennent principalement les cessions de quatre hôtels Mercure et deux hôtels ibis en Pologne pour une valeur nette de 8 millions d'euros.

Par ailleurs, sur la période, un hôtel Sofitel en Égypte finalement exclu du périmètre des apports à AccorInvest est sorti des actifs destinés à être cédés pour un montant net de 29 millions d'euros.

9.3 Test de dépréciation

Principes comptables

Les immobilisations corporelles et incorporelles font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum une fois par an, pour les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie.

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.

Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour les marques. Concernant les écarts d'acquisition, ils sont réalisés au niveau auquel ces derniers sont suivis par la Direction, correspondant à des UGT ou à des regroupements d'UGT. Les unités génératrices de trésorerie (« UGT ») correspondent à des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Ainsi, le Groupe a considéré que les écarts d'acquisition étaient suivis comme suit :

- pôle HotelServices : au niveau de la zone géographique présentée dans l'information sectorielle ;
- pôle Actifs Hôteliers : au niveau de l'hôtel ;
- pôle Nouvelles activités : au niveau de chaque ligne de métier (Services et Ventes digitales, Locations de résidences privées et Services de conciergerie).

Détermination de la valeur recouvrable

Le Groupe apprécie la valeur recouvrable en tenant compte des spécificités propres à chaque activité :

- Pour les **UGT des pôles HotelServices et Nouvelles activités,** la valeur recouvrable est approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée maximale de 5 ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée. Cette technique est une technique de valorisation de niveau 3 selon IFRS 13.
- Pour les UGT du pôle **Actifs Hôteliers,** la valeur recouvrable est approchée, en premier lieu, par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation. Pour les établissements hôteliers, ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente. Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement hôtelier, 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	Multiples
Luxe et haut de gamme	8,1 < x < 11,9
Milieu de gamme	7,8 < x < 12,0
Économique	7,6 < x < 12,6

Cette technique est une technique de valorisation de niveau 2 selon IFRS 13. En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

Pertes de valeur

Une provision pour dépréciation est comptabilisée dans la ligne « Produits et charges non courants » dès lors que le test fait apparaître une perte de valeur. Une perte de valeur constatée sur un actif autre qu'un écart d'acquisition peut être reprise s'il existe des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est alors basée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable. Toutefois, la valeur de l'actif considéré, tenant compte d'une telle reprise, ne peut excéder la valeur qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des périodes précédentes.

Les pertes de valeur constatées sur l'exercice 2017 s'élèvent à 3 millions d'euros.

Les hypothèses retenues pour déterminer les projections de flux de trésorerie correspondent à celles utilisées dans le cadre de l'élaboration des budgets, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe. Elles reflètent l'expérience passée et prennent également en compte les sources d'informations externes, comme les prévisions de croissance de l'industrie hôtelière ou le contexte géopolitique et macroéconomique des zones concernées.

Les principales hypothèses prises en compte pour les tests de dépréciation du pôle HotelServices sont les suivantes :

	Déc. 2016		Déc. 2017	
	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation
France et Suisse	+ 2,0 %	+ 7,4 %	+ 2,0 %	+ 8,1 %
Europe	+ 1,5 %	+ 7,4 %	+ 1,5 %	+ 8,1 %
Afrique et Moyen-Orient	N/A	N/A	+ 3,0 %	+ 9,5 %
Asie-Pacifique	+ 2,0 %	+ 7,6 %	+ 2,0 %	+ 9,2 %
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	N/A	N/A	+ 3,0 %	+ 9,2 %
Amérique du Sud	+ 4,3 %	+ 11,2 %	+ 4,0 %	+ 13,9 %

Au 31 décembre 2017, les résultats des analyses de sensibilité réalisées pour les UGT du pôle sont les suivants :

- France et Suisse – Seule une variation hautement improbable du taux d'actualisation (+ 4 032 points de base) conduirait la valeur nette comptable de l'UGT à devenir supérieure à la valeur recouvrable. La valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé ;
- Europe – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 551 points de base. La valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé ;
- Afrique et Moyen-Orient – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 112 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 158 points de base ;

- Asie-Pacifique – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 559 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 1 143 points de base ;
- Amériques du Nord, centrale et Caraïbes – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 36 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 49 points de base ;
- Amérique du Sud – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 561 points de base. La valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé.

Ces valeurs recouvrables ont également fait l'objet de tests de sensibilité aux flux de trésorerie opérationnels ; une dégradation de 10 % des flux futurs actualisés attendus ne conduirait pas à reconnaître de perte de valeur.

Concernant le pôle Actifs Hôteliers, le scénario d'une variation simultanée et concordante dans son ampleur et sa tendance des sous-jacents macroéconomiques de l'excédent brut d'exploitation pour tous les hôtels constitutifs d'UGT individuelles est hautement improbable et une analyse globale de sensibilité semblerait peu pertinente. Toutefois, si la valeur comptable de certains hôtels présentant des valeurs individuelles significatives devenait sensible nous donnerions une sensibilité pour les hôtels concernés.

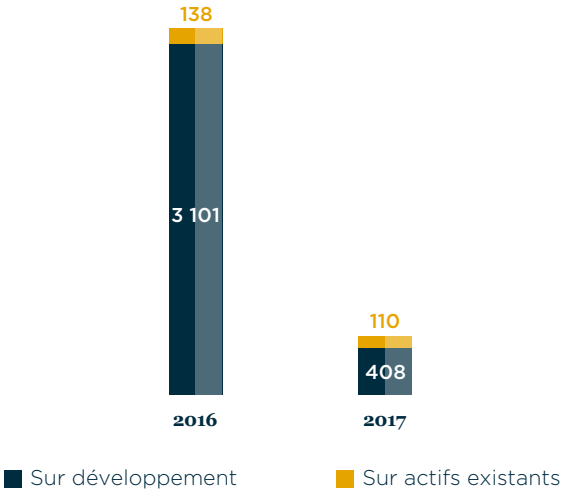
Les tests réalisés sur le pôle Nouvelles activités n'ont pas révélé de pertes de valeur.

9.4 Investissements sur actifs existants et de développement

Principes comptables

- Les investissements sur actifs existants correspondent aux dépenses capitalisables 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.
- Les investissements de développement comprennent les acquisitions de filiales (montant net de la trésorerie ou de la dette nette acquise), les prises de participations mises en équivalence, les acquisitions d'actifs immobilisés, 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.

Investissements



Sur l'exercice 2017, les principaux investissements de développement concernent :

- l'acquisition de participations dans des sociétés mises en équivalence (Rixos, Noctis, Potel & Chabot et Nextdoor) à hauteur de 94 millions d'euros ;
- le rachat de murs de cinq hôtels à Budapest auparavant exploités par le Groupe en contrat de location pour 66 millions d'euros ;
- un décaissement de 69 millions d'euros au titre de l'acquisition des sociétés VeryChic, Availpro, Travel Keys et Squarebreak (montant versé net de la trésorerie acquise) ;
- l'acquisition d'un portefeuille de 26 contrats de gestion dans le cadre de l'accord conclu avec le groupe brésilien Brazil Hospitality Group (BHG) pour 57 millions d'euros ;
- l'acquisition en vue de sa revente d'un Sofitel à Budapest pour 43 millions d'euros.

Sur l'exercice précédent, les investissements de développement concernaient essentiellement les acquisitions de FRHI Hotels & Resorts, onefinestay et John Paul, représentant un décaissement net de 2 775 millions d'euros.

note 10 PROVISIONS

Principes comptables

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques, mais dont l'échéance précise et le montant sont incertains. Les provisions sont évaluées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables à la date de clôture. Elles sont actualisées si l'effet du passage du temps est significatif.

Les engagements résultant de plans de restructuration sont comptabilisés lorsqu'un plan détaillé a été formalisé et qu'une annonce de ce plan a créé, à la date de clôture, une attente fondée chez les personnes concernées. Les provisions pour litiges fiscaux correspondent à des risques probables résultant de positions prises par le Groupe ou l'une de ses filiales et comprennent, le cas échéant, les intérêts de retard et éventuelles pénalités. Les autres provisions sont destinées à faire face à des risques et litiges liés à l'exploitation, identifiés de manière spécifique.

La variation des provisions sur l'exercice 2017 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Résultat global	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Écarts de conversion	Effet périmètre et autres	Impact IFRS 5	Déc. 2017
Retraites et assimilés	114	(10)	14	(9)	(7)	(2)	(11)	1	91
Litiges et autres	76	-	17	(4)	(18)	(4)	0	1	67
Litiges fiscaux	24	-	1	(8)	(0)	(0)	(2)	0	14
Restructurations	70	-	23	(51)	(4)	(2)	2	-	38
PROVISIONS	**284**	**(10)**	**54**	**(72)**	**(30)**	**(8)**	**(10)**	**2**	**210**
Dont non courantes	133	(10)	14	(9)	(7)	(3)	(14)	1	103
Dont courantes	151	-	41	(63)	(22)	(5)	4	1	106

Au 31 décembre 2017, les provisions s'élèvent à 210 millions d'euros, en baisse de 74 millions par rapport au 31 décembre 2016, en raison notamment d'une reprise de provision pour restructuration d'un montant de 51 millions concernant les coûts du plan de restructuration du Pullman Montparnasse (27 millions d'euros) et les coûts FRHI Hotels & Resorts (15 millions d'euros). Des provisions pour restructuration complémentaires ont été dotées sur l'exercice à hauteur de 23 millions, concernant notamment des restructurations en France, au siège et en Afrique-Moyen-Orient.

Les mouvements de provisions pour litiges s'expliquent principalement par une dotation complémentaire de 9 millions au titre de divers litiges au Brésil et des reprises liées à divers sinistres pour 11 millions d'euros. Enfin, la provision liée au contrôle fiscal d'Accor SA au titre des exercices 2008 et 2009 a été reprise pour 8 millions d'euros, suite aux règlements effectués sur la période.

Les provisions pour les engagements de retraites et assimilés sont analysées en note 6.3.

note 11 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

11.1 Résultat financier

Principes comptables

Le coût de l'endettement financier net comprend les charges d'intérêts attachées aux dettes financières, le résultat des dérivés relatifs à ces financements, ainsi que les produits d'intérêts sur prêts et produits financiers relatifs aux placements de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement la part inefficace des opérations de couverture, les gains et pertes de change, les dividendes perçus des sociétés non consolidées ainsi que les dotations et reprises de provisions financières.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Intérêts des emprunts obligataires	(79)	(80)
Autres charges d'intérêts	(11)	(13)
Produits financiers	18	23
Coût de l'endettement financier net	**(71)**	**(71)**
Autres produits et charges financiers	(46)	17
RÉSULTAT FINANCIER	**(117)**	**(54)**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

L'amélioration du résultat financier s'explique par une variation favorable des autres produits et charges financiers ; le coût de l'endettement financier net étant resté stable sur la période.

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Opérations de couverture	(35)	10
Gains/(pertes) de change	(15)	6
Dividendes reçus	7	4
Provisions financières	(2)	(3)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(46)**	**17**

* *Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5.*

La variation favorable de 62 millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique principalement par :

- un impact favorable de 31 millions d'euros lié aux variations de juste valeur d'un instrument dérivé de taux d'intérêt destiné à couvrir le financement d'une opération potentielle de crédit-bail immobilier portant sur le siège du Groupe. Cet impact s'explique par la hausse des taux d'intérêts sur la période ;
- une perte de 13 millions d'euros constatée en 2016 au titre de la part inefficace des opérations de couverture réalisées dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts ; et
- Une évolution favorable des cours de change, permettant de dégager un gain de 6 millions d'euros (contre une perte de 15 millions en 2016 principalement due à la dépréciation de la livre égyptienne).

11.2 Instruments financiers

11.2.1 Ventilation des actifs et passifs financiers

Principes comptables

Les instruments financiers du Groupe sont classés selon les catégories définies par la norme IAS 39.

Actifs financiers

- Actifs à la juste valeur par résultat – Il s'agit d'actifs financiers détenus à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou d'actifs volontairement classés dans cette catégorie. Ils sont comptabilisés à la juste valeur, avec comptabilisation des variations de juste valeur en résultat.

  Cette catégorie comprend essentiellement les instruments dérivés.
- Prêts et créances – Il s'agit d'actifs financiers dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif, et non détenus à des fins de transaction. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

  Cette catégorie comprend principalement les disponibilités, les créances commerciales, les dépôts à terme ainsi que les prêts à des sociétés non consolidées.
- Actifs financiers disponibles à la vente – Ils représentent tous les autres actifs. Ils sont évalués à la juste valeur, avec comptabilisation des variations de juste valeur en autres éléments du résultat global, jusqu'à la cession des actifs, où ces variations sont transférées en résultat. Lorsqu'une moins-value latente traduit une perte de valeur prolongée ou significative, une dépréciation est constatée en compte de résultat.

  Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les parts de SICAV et de fonds communs de placement.

Passifs financiers

- Passifs au coût amorti – Ils sont comptabilisés initialement à la juste valeur de la contrepartie transférée, puis au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les frais de transaction et primes directement attribuables à l'émission d'un passif financier viennent en diminution de sa juste valeur initiale. Ils sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif, *via* le taux d'intérêt effectif.

  Cette catégorie comprend principalement les emprunts obligataires, les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires, les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation.
- Passifs à la juste valeur par résultat – Ils représentent les passifs détenus à des fins de transaction.

  Cette catégorie comprend essentiellement les instruments dérivés.

Dettes liées aux options de vente sur intérêts minoritaires

Le Groupe peut consentir des options de vente à des tiers détenant des intérêts minoritaires sur tout ou partie de leur participation. Ces options sont considérées comme une dette financière pour le Groupe. Elle est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, en contrepartie d'une diminution des capitaux propres attribuables aux intérêts minoritaires. L'écart entre la valeur actuelle du prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts minoritaires est porté en capitaux propres – part du Groupe, en diminution des réserves consolidées. Le montant de la dette financière est ajusté à chaque clôture pour refléter les évolutions du prix d'exercice des options, en contrepartie des capitaux propres.

La ventilation des instruments financiers est la suivante :

	Ventilation par classe d'instruments					
(en millions d'euros)	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Déc. 2017	Déc. 2016
Prêts à long terme	-	-	45	-	45	77
Titres de participation	-	68	-	-	68	106
Dépôts et cautionnements	-	-	44	-	44	65
Créances clients	-	-	403	-	403	374
Trésorerie et équivalents	-	220	844	-	1 063	1 169
Autres actifs financiers courants	-	-	30	-	30	42
Instruments dérivés actifs	12	11	-	-	24	15
ACTIFS FINANCIERS	**12**	**299**	**1 366**	**-**	**1 677**	**1 848**
Emprunts obligataires	-	-	-	2 748	2 748	2 635
Dette bancaire	-	-	-	31	30	67
Autres dettes financières	-	-	-	202	202	172
Dettes fournisseurs	-	-	-	398	398	384
Instruments dérivés passifs	24	-	-	-	24	34
PASSIFS FINANCIERS	**24**	**-**	**-**	**3 379**	**3 402**	**3 292**

11.2.2 Hiérarchie de juste valeur

Principes comptables

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les techniques de valorisation des instruments financiers, comme suit :

- Niveau 1 : référence à un prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, sans ajustement.
- Niveau 2 : technique de valorisation utilisant uniquement des données observables sur un marché actif pour un instrument similaire.
- Niveau 3 : technique de valorisation utilisant principalement des données observables.

	Déc. 2017		Hiérarchie juste valeur		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation	68	68	-	-	68
SICAV et Fonds communs de placement	220	220	220	-	-
Instruments dérivés actifs	24	24	-	24	-
Instruments dérivés passifs	24	24	-	24	-

La juste valeur des SICAV et fonds communs de placement correspond aux valeurs liquidatives à la date de clôture.

Pour les titres de participation non consolidés, la juste valeur correspond soit au cours de Bourse, pour les titres cotés sur un marché actif, soit à une estimation déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre, pour les titres non cotés.

Concernant les instruments dérivés, la juste valeur des contrats de change à terme et de swaps de taux d'intérêt et de devises est actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

11.3 Dette financière nette

11.3.1 Décomposition de la dette nette

Au 31 décembre 2017, la dette nette du Groupe s'établit à 1 888 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Emprunts obligataires	2 635	2 748
Dettes bancaires	67	30
Dette obligataire et bancaire	**2 702**	**2 779**
Autres dettes financières	172	202
Instruments dérivés passifs	34	24
Dette financière brute	**2 908**	**3 005**
Dont part non courante	2 176	2 768
Dont part courante	733	237
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 169	1 063
Autres actifs financiers courants	42	30
Instruments dérivés actifs	15	24
Actifs financiers	**1 226**	**1 117**
DETTE NETTE	**1 682**	**1 888**

La variation sur la période se décompose comme suit :

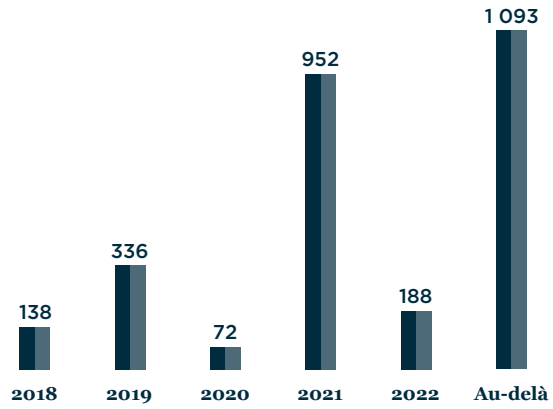
			Autres variations				
(en millions d'euros)	Déc. 2016	Flux de trésorerie	Changement de périmètre	Écarts de conversion	Juste valeur	Autres	Déc. 2017
Emprunts obligataires	2 635	117	(1)	(5)	-	0	2 748
Dettes bancaires	67	(31)	(3)	(1)	-	(0)	30
Autres dettes financières	172	21	0	(19)	-	29	202
Instruments dérivés passifs	34	-	-	0	(0)	(10)	24
Dette financière brute	**2 908**	**107**	**(5)**	**(25)**	**(0)**	**19**	**3 005**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 169	-	25	(35)	(0)	(94)	1 063
Autres actifs financiers courants	42	(20)	0	(2)	-	9	30
Instruments dérivés actif	15	-	-	(0)	9	(1)	24
Actifs financiers	**1 226**	**(20)**	**25**	**(37)**	**9**	**(86)**	**1 117**
DETTE NETTE	**1 682**	**127**	**(30)**	**12**	**(9)**	**105**	**1 888**

11.3.2 Analyse de la dette brute

Dette obligataire et bancaire par échéance

L'échéancier de la dette obligataire et bancaire est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2017, il se décompose comme suit :

Échéancier de la dette obligataire et bancaire



La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2017 est de 71 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 163 millions d'euros de janvier 2018 à décembre 2020 et 70 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2016 était de 70 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 252 millions d'euros de janvier 2017 à décembre 2020 et 69 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.

Dette obligataire et bancaire par devise

	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
(en millions d'euros)	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 509	+ 2 %	+ 90 %	2 386	+ 2 %	+ 86 %
Franc suisse	128	+ 2 %	+ 5 %	128	+ 2 %	+ 5 %
Zloty polonais	120	+ 3 %	+ 4 %	120	+ 3 %	+ 4 %
Livre sterling	-	-	-	91	+ 1 %	+ 3 %
Yen japonais	-	-	-	32	(0) %	+ 1 %
Roupie mauricienne	22	+ 8 %	+ 1 %	22	+ 8 %	+ 1 %
US dollar	-	-	-	1	+ 2 %	-
DETTE OBLIGATAIRE ET BANCAIRE	**2 779**	**+ 2 %**	**+ 100 %**	**2 779**	**+ 2 %**	**+ 100 %**

Dette obligataire et bancaire par taux (après opérations de couverture)

Au 31 décembre 2017, la dette obligataire et bancaire est répartie à 86 % à taux fixe au taux moyen de 2,04 % et 14 % à taux variable au taux moyen de 2,12 %. La dette à taux fixe est principalement libellée en euros (88 %), la dette à taux variable est principalement libellée en euros (76 %), en zloty polonais (21 %) et en roupie mauricienne (3 %).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2017, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal *(en devise)*	Devise	Émission	Échéance	Taux d'intérêt nominal *(%)*	Déc. 2016	Déc. 2017
700	M EUR	Juin 2012	Juin 2017	2,88 %	367	-
250	M EUR	Août 2009	Novembre 2017	6,04 %	250	-
138	M EUR	Décembre 2017	Décembre 2018	0,05 %	-	138
600	M EUR	Mars 2013	Mars 2019	2,50 %	334	335
300	M PLN	Juin 2015	Juin 2020	2,76 %	68	72
900	M EUR	Février 2014	Février 2021	2,63 %	906	904
200	M PLN	Juillet 2016	Juillet 2021	2,69 %	45	48
60	M EUR	Décembre 2014	Février 2022	1,68 %	60	60
150	M CHF	Juin 2014	Juin 2022	1,75 %	139	128
500	M EUR	Septembre 2015	Septembre 2023	2,38 %	466	471
600	M EUR	Janvier 2017	Janvier 2024	1,25 %	-	593
EMPRUNTS OBLIGATAIRES					**2 635**	**2 748**

Le 18 janvier 2017, AccorHotels a procédé au placement d'une émission obligataire à sept ans d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 1,25 %. Le Groupe a profité des conditions favorables sur le marché du crédit pour optimiser son coût de financement et allonger la maturité moyenne de sa dette.

Le 20 décembre 2017, AccorHotels a procédé au placement d'une émission obligataire à 1 an d'un montant de 138 millions d'euros, assortie d'un coupon de 0,050 %.

Par ailleurs, au cours de l'exercice, le Groupe a procédé au remboursement de deux emprunts obligataires arrivés à échéance.

Covenants

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« rating trigger »). En revanche, dans le cas de la dette obligataire, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau d'AccorHotels (c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers), accompagné d'une dégradation du rating d'AccorHotels à « Non Investment Grade ». Sur la dette obligataire et bancaire (2 779 millions d'euros), 2 628 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé.

De plus, dans le cadre des crédits syndiqués négociés respectivement en juin 2014 et juin 2017, 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 AccorHotels. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent, 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.

Ligne de crédit confirmée non utilisée

Au 31 décembre 2017, AccorHotels bénéficie de deux lignes de crédit confirmées long terme non utilisées, pour un montant de 2 150 millions d'euros (350 millions d'euros ayant une échéance en juin 2018 et 1 800 millions d'euros ayant une échéance en juin 2019).

11.3.3 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2017, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Dépôts bancaires à terme et à vue	675	655
Sicav et Fonds Communs de Placement	434	220
Trésorerie	59	189
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**1 169**	**1 063**
Prêts court terme	19	15
Créances sur cessions d'actifs	24	15
Autres actifs financiers courants	**42**	**30**
Instruments dérivés	15	24
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**1 226**	**1 117**

11.4 Actifs financiers non courants

	Déc. 2016	Déc. 2017		
(en millions d'euros)	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Prêts à long terme	77	52	(7)	45
Titres de participation non consolidés	106	86	(17)	68
Dépôts et cautionnements	65	44	-	44
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	**248**	**182**	**(24)**	**157**

11.4.1 Prêts à long terme

Au 31 décembre 2017, les prêts à long terme se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Hôtellerie Asie-Pacifique	54	26
Autres	23	19
PRÊTS À LONG TERME	**77**	**45**

Au 31 décembre 2017, le montant des prêts consentis pour l'hôtellerie Asie-Pacifique inclut principalement un prêt à A.P.V.C. Finance Pty. Limited (société de financement de timeshare) d'un montant de 17 millions d'euros avec une rémunération moyenne de 14,75 %. Les autres prêts comprennent notamment :

- un prêt de 7 millions d'euros accordé à l'hôtel Pullman Paris Tour Eiffel ; et
- un prêt consenti à la société Laser Mercure Trading Co pour la rénovation d'hôtels en contrat de gestion au Royaume-Uni pour 3 millions d'euros avec une rémunération moyenne de 3,6 %.

11.4.2 Autres actifs non courants

Les titres de participation non consolidés se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Titres Avendra	65	0
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)	21	25
Titres Banyan Tree	-	16
Autres titres	20	28
TITRES DE PARTICIPATION NON CONSOLIDÉS	**106**	**68**

Comme indiqué précédemment, les titres de la société Avendra ont été reclassés sur l'exercice 2017 en titres mis en équivalence, dans le cadre de la finalisation de la comptabilisation de l'acquisition du Groupe FRHI Hotels & Resorts, avant d'être cédés (voir notes 2.1.3 et 7.2). Sur l'exercice, AccorHotels a pris une participation dans la société Banyan Tree, basée à Singapour, pour un montant de 16 millions d'euros, dans le cadre d'un partenariat stratégique conclu avec cette dernière.

11.5 Instruments dérivés

Principes comptables

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur :

- pour les instruments dérivés de change, la juste valeur est calculée sur la base du cours à terme de clôture ;
- pour les instruments dérivés de taux, il s'agit de la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

La comptabilisation des variations de juste valeur des instruments dérivés est différente selon que le Groupe applique ou non la comptabilité de couverture.

Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

AccorHotels applique deux types de comptabilité de couverture :

- **Couverture de juste valeur** d'actifs ou de passifs existants dans l'état de la situation financière : l'élément couvert est comptabilisé à la juste valeur dans l'état de la situation financière. La variation de cette juste valeur est enregistrée en résultat, et compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments dérivés pour la partie efficace.
- **Couverture de flux de trésorerie futurs :** la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global, puis recyclée en résultat lorsque le risque couvert impacte le résultat. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat financier.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place, et si l'efficacité de la couverture est démontrée dès son origine et pendant toute la durée de la couverture.

Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant constatées en résultat financier.

Au 31 décembre 2017, les instruments dérivés se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Instruments d'intérêts	15	12
Instruments de change	-	11
Dérivés – actif	**15**	**24**
Instruments d'intérêts	31	24
Instruments de change	3	-
Dérivés – passif	**34**	**24**

11.5.1 Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2017, les caractéristiques des instruments de couverture de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2017 Nominal	Déc. 2017 Juste valeur
Dollar australien (AUD)	770	10
Livre britannique (GBP)	127	-
Yen japonais (JPY)	32	1
Dollar américain (USD)	18	-
Zloty polonais (PLN)	10	-
Peso mexicain (MXN)	4	-
Couronne suédoise (SEK)	4	-
OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	**964**	**11**

Tous les instruments de couverture de change ont une échéance en 2018.

Pour chaque devise, le nominal 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).

Au 31 décembre 2017, la principale position couverte concerne un achat à terme (*contingent forwards*) de 1,1 milliard de dollars australiens (soit 770 millions d'euros) dans le cadre de l'acquisition prévue du Groupe Mantra (voir détails en note 14.3). Cette opération vise à couvrir une partie du prix d'acquisition, fixé en dollars australiens, qui sera versé en numéraire.

Sur la base de l'analyse menée par le Groupe, la couverture mise en place est qualifiée de couverture de flux de trésorerie futurs, compte tenu du caractère hautement probable de la transaction.

En particulier, le Groupe juge élevée la probabilité d'obtention de l'approbation des actionnaires de Mantra, ainsi que celle des autorités réglementaires compétentes (notamment, l'« Australian Foreign Investment Review Board », la « Federal Court of Australia » et l'« Australian Competition and Consumer Commission »). Ainsi, l'instrument de couverture est comptabilisé à sa juste valeur dans la rubrique « Instruments dérivés actif » de l'état de la situation financière. Les gains ou pertes constatés sont enregistrés en autres éléments recyclables du résultat global, au sein des capitaux propres. Au 31 décembre 2017, un gain latent de 9 millions d'euros a été enregistré à ce titre.

À l'exception des instruments de couverture mis en place dans le cadre de l'acquisition du groupe Mantra, tous les instruments de change traités par le Groupe sont des opérations de couverture adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises.

Au 31 décembre 2017, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 11 millions d'euros.

11.5.2 Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2017, les caractéristiques des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2017 Notionnel	Déc. 2017 Juste valeur
Swaps de taux	746	12
VOLUME OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE TAUX	**746**	**12**

Les instruments de couverture de taux d'intérêt ont tous une échéance au-delà de 2019.

Le notionnel 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.

Le portefeuille est constitué principalement des éléments suivants :

- swaps de taux permettant de variabiliser une partie de la dette obligataire (ayant une juste valeur de + 10 millions d'euros) ;
- swaps de taux dans le cadre du financement d'une opération potentielle de crédit-bail immobilier (ayant une juste valeur de (22) millions d'euros).

Seuls les swaps de taux variabilisant les émissions obligataires sont documentées dans le cadre de relations de couverture en tant que couvertures de flux de trésorerie futurs.

Au 31 décembre 2017, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 12 millions d'euros.

note 12 IMPÔTS

Principes comptables

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible et la charge d'impôts différés.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales, ainsi que sur les déficits reportables. Ils sont évalués en utilisant les taux d'impôt votés ou quasi adoptés à la date d'arrêté des comptes, et qui seront en vigueur au moment du renversement des différences temporelles. Les effets dus aux changements de taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat ou en autres éléments du résultat global, selon le principe de symétrie, sur l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels les imputer. Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée au regard des plans d'affaires préparés par les entités du Groupe, en tenant compte des perspectives de revenus imposables projetés, généralement sur un horizon de cinq ans, de l'historique fiscal et des spécificités juridiques et fiscales locales.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée des comptes sociaux, est présentée dans la charge d'impôt sur les résultats de l'exercice.

12.1 Impôts sur les bénéfices

12.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2016 *	2017
Impôts courants	(87)	(58)
Impôts différés	89	109
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**2**	**51**

* *Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 5.*

Sur l'exercice 2017, le Groupe dégage un produit d'impôts de 51 millions d'euros, sous l'effet favorable des éléments non récurrents suivants :

- un dégrèvement d'impôt sur les sociétés de 37 millions d'euros (incluant les intérêts moratoires) reçu au titre de la quote-part de frais et charges (QPFC) de 5 % imposée sur les dividendes reçus de filiales membres de l'Union européenne sur la période 2009 à 2013 (jurisprudence Steria) ;
- la constatation d'un produit de 26 millions d'euros au titre du droit à la restitution de la contribution de 3 % versée sur les revenus distribués par Accor SA de 2015 à 2017, suite à la décision du Conseil Constitutionnel ;
- la constatation d'impôts différés actifs pour 73 millions d'euros au titre des différences entre la valeur fiscale et la valeur comptable d'actifs incorporels acquis auprès d'AccorInvest en Allemagne (64 millions d'euros) et aux Pays-Bas (9 millions d'euros) dans le cadre la filialisation de la société ;
- un impact favorable de 59 millions d'euros sur l'évaluation des impôts différés résultant de la baisse du taux d'impôt fédéral aux États-Unis de 35 % à 21 %, suite à l'adoption de la réforme fiscale américaine.

12.1.2 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)		2016 *	2017
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(A)	190	359
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		(7)	(4)
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		7	12
Autres		(20)	68
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES	(B)	(20)	76
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT	(C)	(193)	(53)
Résultat taxable au taux courant	(D) = (A) + (B) + (C)	(23)	383
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE	(E)	+ 34,4 %	+ 34,4 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS	(F) = (D) X (E)	8	(132)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
au différentiel de taux courant des pays étrangers		10	18
à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(58)	(41)
à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		66	66
aux quotes-parts de mises en équivalence		7	12
au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		3	8
à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		(4)	(5)
aux changements de taux d'imposition		0	58
au dégrèvement d'impôt sur les sociétés (jurisprudence Steria)		-	37
au droit à restitution de la contribution de 3 % sur revenus distribués		-	26
à la constatation d'impôts différés actifs liés à la filialisation d'AccorInvest		-	73
à d'autres éléments		(30)	(68)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE	(G)	(6)	183
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE	**(H) = (F) + (G)**	**2**	**51**

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*

Sur l'exercice 2017, le taux d'impôt en France reste inchangé à 34,43 %, incluant la contribution de solidarité de 3,3 % assise sur le taux d'imposition de 33,3 %.

Au 31 décembre 2017, le taux effectif d'impôt rapporté au résultat courant ressort à 30,3 %.

12.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
Immobilisations incorporelles	(522)	(404)
Immobilisations corporelles	(14)	(13)
Déficits reportables	91	68
Provision pour avantages au personnel	42	30
Dépréciation d'actifs	17	7
Autres	19	20
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(366)**	**(292)**
Impôts différés actifs	233	124
Impôts différés passifs	(599)	(416)

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs du Groupe FRHI Hotels & Resort acquis en 2016 (428 millions d'euros). La variation de la période s'explique par :

- la reconnaissance d'impôts différés actifs pour 73 millions d'euros portant sur les actifs incorporels acquis auprès d'AccorInvest en Allemagne et aux Pays-Bas dans le cadre la filialisation de la société ;
- l'effet de la diminution du taux d'impôt fédéral aux États-Unis de 35 % à 21 %, entraînant une diminution des impôts différés passifs de 59 millions d'euros.

Ces éléments sont, en partie, compensés par la reconnaissance d'impôts différés passifs pour 18 millions d'euros portant sur les actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition des sociétés John Paul, VeryChic et Availpro.

Les déficits fiscaux reportables activés concernent les États-Unis pour 60 millions d'euros. Le Groupe estime que leur utilisation est probable, compte tenu des perspectives de rentabilité attendues sur un horizon de cinq ans.

12.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 348 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 366 millions d'euros au 31 décembre 2016). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en Belgique (91 millions d'euros), en France (46 millions d'euros) et dans plusieurs entités du Groupe FRHI Hotels & Resorts (pour un total de 135 millions d'euros).

L'échéancier de ces impôts différés actifs non reconnus est le suivant :

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2018 à 2021	1	9	11
2022 et au-delà	4	2	6
Sans limite	1	330	331
TOTAL	**6**	**342**	**348**

note 13 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

Principes comptables

Les capitaux propres regroupent deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la Société mère (actionnaires d'Accor SA) et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle (« intérêts minoritaires »).

Transactions avec les intérêts minoritaires

Les transactions réalisées avec les intérêts minoritaires induisant une variation de parts d'intérêts dans une filiale, sans perte de contrôle, affectent uniquement les capitaux propres. En effet, aux bornes de l'entité économique dans son ensemble, le contrôle n'est pas modifié. Ainsi, lors de l'acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres acquise est constatée en capitaux propres part du Groupe. Les frais attachés à ces opérations sont enregistrés au sein des capitaux propres. La valeur des actifs et des passifs de la filiale, y compris l'écart d'acquisition, reste inchangée.

Instruments de capitaux propres

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis par le Groupe. Un instrument est considéré comme un instrument de capitaux propres s'il n'inclut aucune obligation contractuelle de verser de la trésorerie ou un autre actif financier. En particulier, un instrument dont le remboursement est à l'initiative du Groupe et dont la rémunération est subordonnée au versement d'un dividende est classé en capitaux propres.

13.1 Capitaux propres

13.1.1 Actionnariat

Au 31 décembre 2017, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du Groupe avec une participation de 12,32 % du capital, correspondant à 11,55 % des droits de vote. Par ailleurs, suite à l'acquisition du Groupe FRHI, dont le capital était détenu par les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company (KHC), ces dernières sont entrées au capital de la Société en juillet 2016 et en détiennent respectivement 10,17 % et 5,69 % au 31 décembre 2017, représentant 9,53 % et 5,33 % des droits de vote.

Enfin, la société Eurazeo conserve au 31 décembre 2017 une participation de 4,20 % du capital social d'Accor SA, correspondant à 7,87 % des droits de vote.

13.1.2 Évolution du capital

Au 31 décembre 2017, le capital social d'Accor SA est composé de 290 122 153 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation est la suivante :

(en nombre de titres)	2017
Actions émises au 1er janvier 2017	**284 767 670**
Livraison d'actions de performance	41 895
Plan d'actionnariat salarié	550 437
Levée d'options de souscriptions d'actions	786 183
Versement du dividende en actions	3 975 968
ACTIONS ÉMISES AU 31 DÉCEMBRE 2017	**290 122 153**

Le 21 décembre 2017, le Groupe a procédé à une augmentation de capital de 550 437 actions nouvelles de 3 euros de nominal, réservées à ses salariés dans le cadre du plan d'actionnariat salarié « Share 17 », qui ont été souscrites pour un prix unitaire de 33,51 euros. Une prime d'émission de 17 millions d'euros a ainsi été dégagée sur l'exercice, représentant la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire par AccorHotels lors de l'émission.

13.1.3 Distribution de dividendes

Le 6 juin 2017, le Groupe a versé un dividende de 1,05 euro par action au titre des résultats de l'exercice 2016 sous forme :

- d'un paiement en actions par la livraison de 3 975 968 actions nouvelles émises, suite à une augmentation du capital social (12 millions d'euros) et des primes d'émission (136 millions d'euros), soit un montant total de 148 millions d'euros ;
- d'un paiement en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions pour 152 millions d'euros.

13.1.4 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 30 juin 2014, AccorHotels a réalisé une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros. Ces titres, d'une maturité perpétuelle, disposent d'une première option de remboursement le 30 juin 2020. Ils sont assortis d'un coupon à 4,125 % jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les 5 ans. Des clauses de « step-up » prévoient un ajustement du coupon de 25 bps en juin 2020 et de 275 bps en juin 2040. AccorHotels n'a une obligation de verser des coupons qu'en cas de versement de dividendes.

En raison de ses caractéristiques propres, et conformément à la norme IAS 32, cette émission a été comptabilisée en capitaux propres pour un montant de 887 millions d'euros, net des frais d'émission. Les coupons éventuels versés au titre de ces instruments sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur l'exercice 2017, la rémunération des porteurs s'est élevée à 37 millions d'euros.

13.1.5 Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Variation	Déc. 2017
Écarts de conversion	108	(480)	(372)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	**(7)**	**16**	**8**
dont actifs financiers disponibles à la vente	(7)	7	(1)
dont instruments dérivés	(0)	9	9
Variation des écarts actuariels	(88)	12	(76)
Paiements fondés sur des actions	199	19	219
Autres réserves et résultat	1 769	382	2 151
TOTAL PART DU GROUPE	**1 981**	**(51)**	**1 930**

13.1.6 Écarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2016	Variation	2017
Livre sterling (GBP)	(101)	(9)	(111)
Dollar américain (USD)	284	(393)	(109)
Real brésilien (BRL)	(65)	(35)	(100)
Peso argentin (ARS)	(29)	(3)	(32)
Autres devises	21	(37)	(15)
ÉCARTS DE CONVERSION	**110**	**(477)**	**(367)**
dont part Groupe	108	(480)	(372)
dont part Minoritaires	2	3	5

La variation des écarts de conversion sur l'exercice est une perte latente de (480) millions d'euros. Elle s'explique essentiellement par la dépréciation du dollar américain pour (393) millions d'euros et du réal brésilien pour (35) millions d'euros.

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	GBP	USD	BRL	ARS	PLN
Décembre 2016	0,8562	1,0541	3,4305	16,7397	4,4103
Décembre 2017	0,8872	1,1993	3,9729	22,4709	4,177

Sur la période présentée, le Groupe n'a pas de filiale significative située dans les pays hyper-inflationnistes.

13.2 Intérêts minoritaires

13.2.1 Détail des intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Variation	Déc. 2017
Groupe Orbis	190	25	215
Autres intérêts minoritaires	77	49	126
INTÉRÊTS MINORITAIRES	**267**	**74**	**341**

13.2.2 Information sur les intérêts minoritaires significatifs

Le Groupe détient 52,69 % du capital et des droits de vote d'Orbis SA, société mère du groupe Orbis, cotée à la Bourse de Varsovie. Les principales informations financières issues de leurs états financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2016	2017
COMPTE DE RÉSULTAT :		
Chiffre d'affaires	315	342
RÉSULTAT NET	**50**	**53**
Dont part Groupe	27	28
Dont intérêts minoritaires	23	25

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2017
BILAN :		
Actifs non courants	479	560
Actifs courants	147	147
Passifs courants	59	68
Passifs non courants	566	639
BILAN	**626**	**707**
Dividendes versés aux minoritaires	**7**	**8**

Les intérêts minoritaires dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatifs.

À la connaissance du Groupe, les intérêts minoritaires ne bénéficient pas de droits de protection particuliers qui restreindraient considérablement la capacité d'AccorHotels à avoir accès aux actifs des filiales ou d'utiliser ou de régler ses passifs.

13.3 Résultat net dilué par action

Principes comptables

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice part du Groupe, après réduction de la rémunération aux porteurs de titres subordonnés, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué est déterminé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires des effets de tous les instruments dilutifs (options d'achat d'actions et actions de performances attribuées). Les options d'achat sont considérées comme potentiellement dilutives si leur prix d'exercice est inférieur au prix de marché, selon la méthode dite du « rachat d'actions ».

Le calcul du résultat net par action est le suivant :

(en millions d'euros)	2016	2017
Résultat net – Part du Groupe	**265**	**441**
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	(37)
Résultat net – Part du Groupe ajusté	**228**	**404**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	259 054 177	287 487 659
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	259 925 059	288 290 924
RÉSULTAT NET PAR ACTION *(en euros)*	**0,88**	**1,40**
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**0,88**	**1,40**

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2017 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	**290 122 153**
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(546 271)
Effet de la conversion d'options	(388 905)
Effet du versement de dividendes	(1 699 318)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	**287 487 659**
Nombre d'actions potentielles résultant de l'exercice d'options de souscription	505 056
Nombre d'actions potentielles résultant des actions sous conditions de performance	298 209
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	**288 290 924**

note 14 ÉLÉMENTS NON COMPTABILISÉS

14.1 Engagements hors bilan

Principes comptables

Les engagements donnés et reçus par le Groupe correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures. Au 31 décembre 2017, le Groupe n'a pas, à sa connaissance, d'engagements susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation actuelle ou future du Groupe, autres que ceux mentionnés dans la présente note.

14.1.1 Engagements donnés

L'échéancier au 31 décembre 2017 des engagements hors bilan donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements liés au développement	1 032	1	-	1 032
Engagements augmentant la dette	69	183	196	448
Engagements liés à l'exploitation	25	51	11	87
Engagements diminuant la liquidité des actifs	-	81	-	81
Passifs éventuels	-	1	-	1
ENGAGEMENTS DONNÉS	**1 125**	**317**	**207**	**1 649**

Les engagements liés au développement sont essentiellement constitués, pour 908 millions d'euros d'un engagement lié à l'acquisition du groupe Mantra (voir note 14.3), pour 85 millions d'un engagement d'acquisition de la société Gekko, et pour 35 millions d'euros pour des engagements de prise de participation dans la société Orient-Express et de participation complémentaire dans la société Mama Shelter.

Les engagements augmentant la dette sont principalement constitués des engagements de loyers relatifs aux sièges pour 240 millions d'euros (soit 172 millions d'euros actualisés à 7 %) et des engagements de loyers hôteliers relatifs aux activités poursuivies pour 129 millions d'euros (soit 86 millions d'euros actualisés à 7 %).

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.

- Dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire en Pologne en juin 2015, une hypothèque de 48 millions d'euros a été contractée au bénéfice de la banque. Cette dernière porte sur la valeur nette comptable de deux hôtels (Novotel Warszawa Centrum et Mercure Warszawa Centrum) d'un montant de 42 millions d'euros au 31 décembre 2017.
- Dans le cadre de la cession des activités d'AccorHotels en Europe Centrale à Orbis, un accord bancaire de facilité de lignes de crédit a été conclu auprès de la banque. Afin de garantir les passifs, une hypothèque de 43 millions d'euros a été contractée portant sur la valeur nette comptable de deux hôtels (Mercure Warszawa Grand et Sofitel Warsaw Victoria) d'un montant de 39 millions d'euros au 31 décembre 2017.

AccorHotels peut, dans certains cas, accorder des garanties de performance aux propriétaires d'hôtels gérés par le Groupe. Ces garanties peuvent être assorties de clauses de récupération en cas d'amélioration des performances de l'hôtel au cours des années à venir. 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 les données mentionnées ci-dessus.

Par ailleurs, les engagements donnés au titre des activités non poursuivies s'élèvent à 3 681 millions d'euros au 31 décembre 2017 et comprennent principalement 3 319 millions d'euros d'engagements liés aux loyers hôteliers (2 044 millions d'euros actualisés à 7 %), 173 millions d'engagements liés à l'exploitation, 110 millions d'euros d'engagements liés au développement et 71 millions d'euros de nantissement.

14.1.2 Engagements reçus

L'échéancier au 31 décembre 2017 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Engagements d'achat reçus	75	-	-	75
Garanties opérationnelles	2	4	4	9
ENGAGEMENTS REÇUS	**77**	**4**	**4**	**85**

Les engagements d'achats reçus correspondent principalement à l'engagement reçu en vue de la cession du Sofitel Budapest Chain Bridge en Hongrie pour 75 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les engagements reçus au titre des activités non poursuivies s'élèvent à 58 millions d'euros, dont 43 millions d'euros d'engagements liés à des garanties opérationnelles.

14.2 Litiges, actifs et passifs éventuels

Principes comptables

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas sous le contrôle du Groupe ou à des obligations actuelles pour lesquelles une sortie de ressources n'est pas probable. Les actifs et passifs éventuels ne sont pas comptabilisés mais font l'objet d'une mention en annexe.

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être sujet à divers litiges, contentieux ou procédures. Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels AccorHotels ou l'une des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés. La Direction n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement la situation financière ou l'activité du Groupe.

Les principaux litiges en cours sont détaillés ci-après.

Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne sur le fondement de l'incompatibilité avec les dispositions du droit de l'Union européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor SA à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé la restitution au profit d'Accor SA de 156 millions d'euros correspondant au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Le remboursement de cette somme auquel s'est ajouté le versement de 36 millions d'euros d'intérêts de retard a eu lieu au premier semestre 2007. Suite à l'appel de l'État du jugement précité, la Cour administrative d'appel de Versailles a confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor SA dans un arrêt du 20 mai 2008. L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif de l'État 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.

Suite à la saisine de la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle par le Conseil d'État ayant sursoit à statuer, la juridiction européenne a jugé que le dispositif du précompte/avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Par un arrêt du 10 décembre 2012, le Conseil d'État confirme l'incompatibilité du précompte mais réduit le droit au remboursement à environ 6 millions d'euros. En conséquence, Accor SA a dû rembourser à l'État français une somme de 185 millions incluant les intérêts moratoires au premier semestre 2013. Le groupe AccorHotels a pris acte de cette décision mais entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements, Accor SA a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise afin d'obtenir la restitution du précompte payé au titre des années 2002 à 2004, soit 187 millions d'euros. Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy-Pontoise, a décidé la restitution au profit d'Accor pour un montant de 7 millions d'euros de principal et de 3 millions d'euros d'intérêts moratoires. Ces sommes sont comptabilisées depuis le 30 juin 2014 dans un compte de bilan, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. En effet Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014 ; litige qui est actuellement en cours d'instruction.

Enfin, le 10 juillet 2017, la Commission européenne a assigné la France devant la Cour de Justice des Communautés européennes pour non-respect de la décision de la juridiction européenne susmentionnée dans la mesure où la méthode de calcul telle qu'appliquée par le Conseil d'État a restreint le droit au remboursement du précompte, dont celui appliqué à Accor SA.

Contrôle fiscal Accor SA

La société Accor SA a reçu les 26 décembre 2013 et 22 octobre 2014 des propositions de rectification au titre des exercices 2010 et 2011. L'administration a d'une part, contesté la valorisation des marques Accor Services réalisée par des experts indépendants pour le calcul de sa plus-value fiscale d'apport dans le cadre de la scission du Groupe en 2010 et d'autre part, constaté une renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne Hotelaria Accor Brasil S.A. Le montant total notifié est de 30 millions d'euros (intérêts de retards inclus).

Suite à aux observations d'Accor SA et à l'issue d'un recours hiérarchique auprès du chef de brigade, l'administration fiscale n'a maintenu que la rectification concernant la renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne Hotelaria Accor Brasil S.A. faisant baisser les droits réclamés à 8 millions d'euros (intérêts de retards inclus) dont 4 millions d'euros ont été mis en recouvrement par l'administration en décembre 2015 et le solde réglé en 2016. En conséquence, la provision pour risque réajustée à 4 millions d'euros au 31 décembre 2015 a été reprise en intégralité au 31 décembre 2016.

Le Groupe AccorHotels entend faire valoir ses droits devant les juridictions administratives compétentes pour continuer de contester cette proposition de rectification.

14.3 Événements postérieurs à la clôture

Accord en vue de l'acquisition du groupe Mantra

Le 11 octobre 2017, AccorHotels a annoncé la signature d'un accord avec Mantra Group Limited en vue de l'acquisition de 100 % du capital de la société. Mantra est l'un des plus grands distributeurs et opérateurs hôteliers d'Australie, exploitant 127 établissements (hôtels, complexes hôteliers et appart-hôtels) en Australie, Nouvelle-Zélande, Indonésie et Hawaï sous trois grandes enseignes : Mantra, Peppers et BreakFree. La complémentarité des implantations géographiques des deux groupes apportera au nouvel ensemble une meilleure distribution et des systèmes d'exploitation améliorés. Ce socle solide permettra à AccorHotels de poursuivre son développement dans la région.

Le prix de l'offre est de 3,96 dollars australiens par action, représentant un prix global de 1,3 milliard de dollars australiens, qui sera versé en numéraire. Afin de se prémunir contre une évolution défavorable du cours de change du dollar australien d'ici la réalisation de l'opération, le Groupe a souscrit à des instruments financiers couvrant le prix d'acquisition à hauteur de 1,1 milliard de dollars australiens (voir note 11.5.1).

L'acquisition de la société est, par ailleurs, mentionnée dans les engagements hors bilan.

La finalisation de l'opération est prévue sur le premier semestre 2018.

Accord en vue de l'acquisition de Gekko

Le 2 octobre 2017, AccorHotels a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition de Gekko, acteur majeur de la réservation hôtelière sur le segment de la clientèle d'affaires. Cette opération s'inscrit dans la stratégie visant à renforcer le leadership d'AccorHotels sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services à destination des voyageurs d'affaires, qui représentent le principal segment de clientèle du Groupe.

Grâce à son expertise et sa technologie de pointe, Gekko offre des solutions de recherche et de réservation au travers d'une interface connectée à plus de 500 000 hôtels dans le monde. La société compte aujourd'hui plus de 300 grandes entreprises ainsi que 14 000 agences de voyages clientes.

Gekko sera consolidé par intégration globale dans les comptes du Groupe à compter du mois de janvier 2018, sur la base d'une valeur d'entreprise de 100 millions d'euros. Les fondateurs resteront au capital de la société.

Accord en vue d'exploiter la marque Orient Express

Le 4 octobre 2017, AccorHotels a annoncé s'être associé avec le Groupe SNCF afin de poursuivre le développement de la marque Orient Express dans le secteur de l'hospitalité de luxe à l'échelle internationale. Ce rapprochement, qui associe l'expertise et le savoir-faire des deux groupes, s'est concrétisé le 25 janvier 2018 par une prise de participation d'AccorHotels (50 % + une action) au capital de la société Orient Express, propriétaire de la marque, précédemment détenue exclusivement par la SNCF. Grâce à cet accord, le Groupe entend renforcer son leadership sur le segment du luxe en développant une collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient Express. D'autre part, les voitures historiques demeureront la propriété matérielle du groupe public ferroviaire et seront exploitées par Orient Express dans le cadre de voyages et de manifestations privées.

Accord en vue de la cession d'une majorité du capital d'AccorInvest

Le 27 février 2018, AccorHotels a annoncé la signature d'accords avec un groupe d'investisseurs français et internationaux en vue de la cession d'une majorité du capital d'AccorInvest (voir Note 3 pour plus de détails sur la mise en œuvre du projet). Aux termes de ces accords, le Groupe cèderait initialement 55% de la filiale à un groupe d'investisseurs composé des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Crédit Agricole Assurances, Colony NorthStar et Amundi, et d'autres investisseurs. A la réalisation de l'opération, AccorHotels bénéficierait d'un apport de liquidités brut de 4,4 milliards d'euros.

Cette opération devrait être finalisée au cours du deuxième trimestre 2018. Elle conduira à la décomptabilisation des actifs et des passifs d'AccorInvest, comptabilisés en actifs destinés à être cédés dans les comptes consolidés du Groupe, et à la comptabilisation d'une ligne de titres mis en équivalence, à hauteur de la participation résiduelle conservée.

Par ailleurs, à l'issue de cette opération, AccorHotels projette de mettre en œuvre, sur deux ans, un programme de rachat d'actions qui porterait sur un maximum de 10% du capital du Groupe, soit 1 350 millions d'euros sur la base de la capitalisation boursière à fin février 2018.

note 15 AUTRES INFORMATIONS

15.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur AccorHotels

Au 31 décembre 2017, les sociétés exerçant une influence notable sur la Société sont :

- la société Jin Jiang, premier actionnaire du Groupe avec une participation de 12,32 % du capital, correspondant à 11,55 % des droits de vote ;
- les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital à hauteur de 10,17 % et 5,69 % du capital de la société (représentant 9,53 % et 5,33 % des droits de vote), suite à l'acquisition du Groupe FRHI. En vertu d'accords conclus à l'occasion de cette opération, QIA a deux représentants au Conseil d'administration de la Société et KHC un représentant.

Les conventions suivantes, conclues au cours d'exercices antérieurs, sont décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés :

- convention réglementée conclue avec une société du groupe Colony, dont un représentant était membre du Conseil d'administration de la Société jusqu'au 21 février 2017 ;
- convention réglementée conclue avec Eurazeo concernant la gouvernance de la société Grape Hospitality, société contrôlée par Eurazeo et intégrée en mise en équivalence dans les comptes du Groupe, ainsi que l'exploitation par cette dernière d'hôtels en contrat de franchise sous les marques AccorHotels.

Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

Les relations entre la Société mère et ses filiales, co-entreprises et entreprises associées sont présentées en note 15.3. La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales. Ces transactions sont éliminées dans les comptes consolidés. Les transactions entre la Société et ses entreprises associées et ses co-entreprises ne sont pas significatives en 2016 et 2017.

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 6. Par ailleurs, les engagements pris au bénéfice des mandataires sociaux, ainsi que toutes les conventions conclues avec un ou plusieurs des membres du Conseil d'administration, directement ou indirectement, et qui ne portent pas sur des opérations courantes conclues à des conditions normales sont présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés.

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.

15.2 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat du Groupe dans sa globalité au cours de l'exercice et de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

	2016			2017		
(en millions d'euros)	**Deloitte**	**EY**	**Total**	**Deloitte**	**EY**	**Total**
Certification des comptes	4	4	9	5	4	9
Services autres que la certification des comptes	2	3	4	3	7	10
TOTAL FACTURÉ PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	**6**	**7**	**13**	**8**	**12**	**20**

Les honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes facturés en 2017 concernent principalement des missions de due diligence d'acquisition relatives au projet de filialisation d'AccorInvest.

15.3 Principales filiales et participation

Les principales filiales et participations consolidées représentent 94 % du chiffre d'affaires et 87 % du résultat d'exploitation. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,07 % de chacun des agrégats.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'AccorHotels à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

ACCOR SA

FRANCE ET SUISSE			
ACADÉMIE FRANCE	France	IG	100,00 %
ACCOR REDEVANCES FRANCE	France	IG	100,00 %
FRHI France	France	IG	100,00 %
FRHI SWITZERLAND	Suisse	IG	100,00 %
IBIS BUDGET	France	IG	96,00 %
MER & MONTAGNE	France	IG	100,00 %
SH DÉFENSE GRANDE ARCHE	France	IG	100,00 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE (SHDM)	France	IG	100,00 %
SOFITEL LUXURY HOTELS FRANCE	France	IG	99,90 %
ACCOR SUISSE SUPPORT	Suisse	IG	100,00 %
EUROPE			
ACCOR - PANNONIA HOTELS ZRT	Hongrie	IG	52,66 %
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GMBH	Allemagne	IG	100,00 %
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND N.V.	Pays-Bas	IG	100,00 %
ACCOR HOTELBETRIEBS GMBH	Autriche	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM	Belgique	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS CZECH REPUBLIC	Rép Tchèque	IG	52,69 %
ACCOR HOTELS ESTONIA	Estonie	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS GREECE	Grèce	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS ITALY	Italie	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS LITUANIA	Lituanie	IG	52,69 %
ACCOR HOTELS LUXEMBOURG	Luxembourg	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS ROMANIA	Roumanie	IG	52,69 %
ACCOR HOTELS SPAIN	Espagne	IG	100,00 %
ACCOR HOTELS UK	Royaume-Uni	IG	100,00 %
ACCOR PANNONIA SLOVAKIA S.R.O	Slovaquie	IG	52,69 %
FRHI EUROPE	Structures mondiales	IG	100,00 %
ORBIS	Pologne	IG	52,69 %
RUSSIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Russie	IG	100,00 %
TAMARIS TURIZM TRY	Turquie	IG	100,00 %
UKRAINIAN MANAGEMENT HOTEL COMPANY	Ukraine	IG	100,00 %

AMÉRIQUE DU SUD			
FRHI SOUTH AMERICA	Structures mondiales	IG	100,00 %
HOTELARIA ACCOR BRASIL SA	Brésil	IG	100,00 %
POSADAS DO BRASIL	Brésil	IG	100,00 %
HOTELARIA ACCOR BRASIL	Brésil	IG	100,00 %
ACCOR HOSPITALITY ARG SA	Argentine	IG	100,00 %
ACCOR CHILE	Chili	IG	100,00 %
SOCIEDAD DE DESARROLLO DE HOTELES PERUANOS S.A	Pérou	IG	100,00 %
HOTEL SANTA CLARA	Colombie	IG	100,00 %
AFRIQUE MOYEN-ORIENT			
ACADÉMIE MOYEN ORIENT	Émirats Arabes Unis	IG	100,00 %
ACCOR AFRIQUE	Structure Afrique	IG	100,00 %
ACCOR GESTION MAROC	Maroc	IG	77,97 %
ACCOR HOTEL SAE	Egypte	IG	99,99 %
ACCOR HOTELS ALGÉRIE	Algérie	IG	100,00 %
ACCOR MIDDLE EAST	Emirats Arabes Unis	IG	100,00 %
BELLE RIVIÈRE HÔTEL	Île Maurice	IG	100,00 %
EL GEZIRAH HOTELS TOURISM CY	Égypte	IG	65,71 %
FRHI MEA	Structures mondiales	IG	100,00 %
RISMA	Maroc	MEE	33,34 %
SAUDI FRENCH COMPANY HOTEL MGT	Arabie Saoudite	IG	100,00 %
TUNISIA HOTELS & RESORTS	Tunisie	IG	99,99 %
ASIE-PACIFIQUE			
AAP ASIE HS	Singapour	IG	100,00 %
AAPC INDIA HOTEL MANAGEMENT PRIVATE HS	Inde	IG	69,99 %
AAPC LIMITED HS	Australie	IG	100,00 %
EHIS	Inde	IG	100,00 %
FRHI ASPAC	Structure mondiale	IG	100,00 %
AAPC PROPERTIES PTY LTD	Australie	IG	100,00 %
HUAZHU	Chine	MEE	10,82 %
ACCOR ASIA PACIFIC CORP.	Nouvelle-Zélande	IG	100,00 %

ACCOR SA

AMÉRIQUE DU NORD, CENTRALE ET CARAÏBES			
ACCOR CANADA	Canada	IG	100,00 %
SI HOTELERA DE MEXICO	Mexique	IG	100,00 %
FRHI	Structures mondiales	IG	100,00 %
NOUVELLES ACTIVITÉS			
VERYCHIC	Structures mondiales	IG	75,00 %
AVAILPRO FRANCE	Structures mondiales	IG	83,26 %
FASTBOOKING FRANCE	Structures mondiales	IG	100,00 %
JOHN PAUL	Structures mondiales	IG	80,12 %
ONEFINESTAY	Structures mondiales	IG	100,00 %
TRAVEL KEYS	Structures mondiales	IG	100,00 %
SQUAREBREAK - NEW	Structures mondiales	IG	100,00 %
ACCOR INVEST			
ACCOR INVEST GROUP	Structures mondiales	IG	99,90 %

IG : Intégration globale.

MEE : Mise en équivalence.

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt.

5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés* » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de l'audit	Réponses apportées lors de notre audit
Évaluation des actifs incorporels et corporels	
Au 31 décembre 2017, la valeur des actifs corporels et incorporels du Groupe s'élève à 4 464 millions d'euros soit 62 % du total bilan hors actifs destinés à être cédés. Cet actif immobilisé est composé de goodwill (1 500 millions d'euros), de marques (1 396 millions d'euros) et de contrats (541 millions d'euros) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles (365 millions d'euros) et corporelles (662 millions d'euros). Une dépréciation doit être constatée au bilan lorsque la valeur recouvrable de ces éléments d'actifs devient inférieure à la valeur nette comptable conformément à la norme IAS 36, et tel que décrit dans la note 9.3 de l'annexe aux comptes consolidés. La détermination des valeurs recouvrables repose principalement sur des flux futurs de trésorerie actualisés, à l'exception de celle relative aux actifs hôteliers non reclassés en actifs destinés à être cédés, qui est d'abord fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE). Nous avons considéré l'évaluation de ces actifs immobilisés comme un point clé de l'audit, compte tenu de la méthode de détermination de leur valeur recouvrable et de l'importance de ces postes dans les comptes du Groupe. De plus, ces valeurs recouvrables reposent sur l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations importantes de la part de la direction, en particulier s'agissant de la projection des flux de trésorerie futurs, de l'estimation des taux d'actualisation, des multiples d'EBE et des taux de croissance à long terme.	Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le Groupe pour déterminer la valeur recouvrable des actifs immobilisés, incorporels et corporels, regroupés en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Nos travaux ont également consisté à : ▸ apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des UGT auxquelles les actifs incorporels et corporels étaient rattachés ; ▸ rapprocher la valeur nette comptable des actifs incorporels et corporels rattachés aux UGT testées avec les données comptables du Groupe ; ▸ apprécier, en tant que de besoin avec l'aide de nos experts en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés ainsi que des multiples d'EBE, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués dans ces modèles au regard des pratiques de marché ; ▸ corroborer par entretiens avec la Direction les principales hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations budgétaires sous-tendant les flux de trésorerie utilisés dans les modèles de valorisation. À ce titre, nous avons également comparé les estimations des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes, afin d'évaluer la pertinence et la fiabilité du processus de prévisions ; ▸ corroborer, pour les *goodwill* et actifs incorporels présentant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable, les résultats des analyses de sensibilité conduits par la Direction en les comparant à ceux réalisés par nos soins ; ▸ vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la société. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans la note 9.3 de l'annexe aux comptes consolidés.
Reclassement de l'ensemble de l'activité d'AccorInvest en actifs – passifs destinés à être cédés et en résultat des activités non poursuivies	
Le projet de filialisation et de cession d'AccorInvest (la plus grande partie des activités HotelInvest), annoncé par le Groupe en 2016 et dont les activités ont été reclassées depuis le 31 décembre 2016 en « Actifs et passifs destinés à être cédés », a induit des opérations de restructurations juridiques importantes afin de séparer juridiquement les activités de HotelInvest des activités HotelServices dans 26 pays et de les apporter à l'entité holding Accor Hotels Luxembourg, renommée AccorInvest Group. Ces restructurations qui se sont déroulées dans la plupart des pays où le Groupe est implanté, ont donné lieu à des cessions, des apports partiels d'actifs ou à des scissions et ont généré un nombre important d'écritures comptables avec des reclassements significatifs au bilan. Ainsi, 4 769 millions d'euros d'actifs relatifs à AccorInvest figurent en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2017, de même que 1 526 millions d'euros au passif. L'ensemble des éléments du compte de résultat relatif aux activités AccorInvest a également fait l'objet d'un reclassement en résultat net des activités non poursuivies pour un montant de 71 millions d'euros pour l'exercice 2017. Compte tenu de l'importance de ces montants, du volume et de la complexité des écritures comptables résultant des opérations de restructuration, et des incidences fiscales qui en résultent, nous avons considéré que la présentation de cette information en annexes, et les reclassements opérés à ce titre, constituaient un point clé de l'audit.	Nous avons apprécié le caractère adéquat des éléments justifiant le maintien de l'application de la norme IFRS 5 (« Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées »), notamment la perte de contrôle sur la société AccorInvest Group consécutive à l'opération envisagée, ainsi que la probabilité et l'horizon de réalisation effective de l'opération de cession. Par ailleurs, nous avons examiné la correcte identification et valorisation des actifs et passifs destinés à être cédés au bilan au 31 décembre 2017 ainsi que les opérations reclassées en résultat net des activités non poursuivies sur l'exercice 2017. Nous avons procédé à une analyse des impacts fiscaux associés aux restructurations en fonction de la réglementation fiscale locale applicable, avec l'aide de nos experts en fiscalité et après entretien avec la Direction fiscale du Groupe. Nous avons également comparé la valeur comptable de l'actif net destiné à être cédé avec le prix de cession attendu, diminué des frais liés à la vente. Ce prix de cession attendu est basé sur des estimations de valeur de marché réalisées par les banques conseils. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations communiquées au titre de cette opération dans les annexes aux comptes consolidés, et notamment les notes 2.2 et 3 décrivant le projet de filialisation et de cession, ainsi que les règles et méthodes comptables relatives à l'application de la norme IFRS 5.

VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT SUR LA GESTION

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 du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Accor par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995.

Au 31 décembre 2017, nos cabinets étaient dans la vingt-troisième année de leur mission sans interruption.

Antérieurement à Ernst & Young et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était Commissaire aux Comptes depuis 1970.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'un audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons un rapport au comité d'audit et des risques qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques, sur les risques pesant sur notre indépendance et sur les mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres	DELOITTE & ASSOCIÉS	
Jacques Pierres	David Dupont-Noel	Guillaume Crunelle

5.3 COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

5.3.1 Bilan au 31 décembre 2017

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2016 net	Déc. 2017 net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	94	107
Fonds commercial	(2-3-4-7)	14	11
Autres immobilisations incorporelles	(2)	52	56
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		160	174
Terrains	(2-4)	4	3
Constructions	(2-3-4)	26	3
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	5	3
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	31	28
Immobilisations corporelles en cours	(2)	3	1
Avances et acomptes	(2)	0	0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		69	38
Participations	(2-6-7-19)	7 114	6 845
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18-19)	333	5 522
Autres titres immobilisés	(2-6-7-19)	13	20
Prêts	(2-7-11-18)	1	1
Autres immobilisations financières	(2-7-18)	32	31
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		7 493	12 419
Actif immobilisé		**7 722**	**12 631**
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	9	5
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-18-19)	265	241
Autres créances	(5-7-11-18-19)	579	332
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	659	287
Disponibilités	(11)	478	846
Actif circulant		**1 990**	**1 711**
Comptes de régularisation			
Charges constatées d'avance	(9-18)	7	5
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	45	39
Primes remboursement des obligations		1	5
Écarts de conversion actif	(10)	31	19
Comptes de régularisation		**84**	**68**
ACTIF	**(1)**	**9 796**	**14 410**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2016 net	Déc. 2017 net
Capital	(13-14)	854	870
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	2 612	2 473
Réserve légale	(13)	71	71
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	11	11
Report à nouveau	(13)	-	-
Résultat de l'exercice	(13)	(9)	3 698
Provisions réglementées	(7-13)	8	-
Capitaux propres		**3 556**	**7 132**
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	894	894
Autres fonds propres		**894**	**894**
Provisions pour risques	(7)	49	68
Provisions pour charges	(7)	79	68
Provisions pour risques et charges		**128**	**136**
Autres Emprunts obligataires	(12-16-17)	2 594	2 564
Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit	(12-17)	306	478
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-19)	1 928	2 833
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-19)	254	261
Dettes fiscales et sociales	(12-17-24)	80	81
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	10	8
Autres dettes	(12-17)	14	18
Dettes		**5 186**	**6 243**
Produits constatés d'avance	(9-17)	-	2
Écarts de conversion passif	(10)	32	3
Comptes de régularisation		**32**	**5**
PASSIF	**(1)**	**9 796**	**14 410**

5.3.2 Compte de résultat au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2016 net	Déc. 2017 net
Production vendue (biens et services)		895	915
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(20)	895	915
Production immobilisée		45	28
Repr./amort. et prov., transferts de charges	(7)	20	36
Autres produits		-	1
Produits d'exploitation		**960**	**980**
Achats de marchandises		-	1
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes		786	789
Impôts, taxes et versements assimilés		13	15
Salaires et traitements	(21)	107	106
Charges sociales		47	50
Dotations aux amortissements et provisions			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	45	50
Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)	-	3
Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	2	5
Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	16	21
Autres charges	(21)	4	4
Charges d'exploitation		**1 020**	**1 044**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**(60)**	**(64)**
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun			
Produits financiers de participations	(19)	142	2 330
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés	(19)	20	15
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	74	45
Différences positives de change		31	40
Produits financiers		**267**	**2 430**
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	(7)	64	322
Intérêts et charges assimilées	(19)	146	136
Différences négatives de change		28	36
Charges financières		**238**	**494**
RÉSULTAT FINANCIER	**(22)**	**29**	**1 936**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		**(31)**	**1 872**

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2016 net	Déc. 2017 net
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		0	15
Produits exceptionnels sur opérations en capital		119	5 333
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	884	372
Produits exceptionnels		**1 003**	**5 720**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		27	7
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		973	3 944
Dotations aux amortissements et aux provisions	(7)	5	3
Charges exceptionnelles		**1 005**	**3 954**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(23)**	**(2)**	**1 766**
Impôts sur les bénéfices	(24)	(24)	(60)
TOTAL PRODUITS		**2 230**	**9 130**
TOTAL CHARGES		**2 239**	**5 432**
BÉNÉFICE OU (PERTE)		**(9)**	**3 698**

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 2017 dont le total est de 14 410 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant un bénéfice de 3 milliards 698 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2017.

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.

L'activité de Accor SA en 2017 est marquée par la filialisation de l'activité AccorInvest et une progression du chiffre d'affaires de 2,2 %.

Les notes 1 à 28 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

5.3.3 Notes Annexes aux comptes annuels

note 1	Règles et méthodes comptables	335
note 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2017	338
note 3	Immobilisations corporelles et incorporelles	338
note 4	État des amortissements au 31 décembre 2017	339
note 5	Créances au 31 décembre 2017	339
note 6	Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2017	340
note 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2017	343
note 8	Portefeuilles des valeurs mobilières de placement	344
note 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2017	345
note 10	Écarts de conversion	345
note 11	Produits à recevoir	345
note 12	Charges à payer	346
note 13	Variations des capitaux propres	346
note 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	347
note 15	Autres fonds propres	350
note 16	Emprunts obligataires	350
note 17	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2017	351
note 18	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2017	352
note 19	Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2017	353
note 20	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	353
note 21	Rémunérations et effectifs	353
note 22	Résultat financier	354
note 23	Résultat exceptionnel	355
note 24	Impôts sur les bénéfices	356
note 25	Situation fiscale différée	357
note 26	Engagements hors bilan, donnés et reçus	358
note 27	Événements post-clôture	359
note 28	Principales filiales et participations au 31 décembre 2017	360

note 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Le bilan et le compte de résultat de Accor SA sont établis conformément aux dispositions légales françaises, en particulier le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des Normes 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.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

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 consolidée 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

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 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) Autres fonds propres

Le 30 juin 2014, Accor a procédé à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros. Le remboursement éventuel de cet instrument est à l'initiative du Groupe avec une première possibilité le 30 juin 2020.

Cette émission obligataire présente les caractéristiques des « Autres fonds propres ». La prime d'émission, de 6 millions d'euros, est enregistrée en diminution du nominal de l'emprunt.

Les intérêts à payer sont présentés dans la rubrique « Dettes financières diverses ».

Les frais d'émission sont amortis par résultat.

n) Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances, swap de devises et disponibilités en devises sont convertis au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation pour les dettes, les créances, les swaps de devises et en compte de résultat pour les disponibilités.

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.

o) Instruments financiers

Accor SA applique à compter du 1er janvier 2017 les dispositions relatives aux instruments financiers à terme et aux options de couverture en conformité avec le règlement ANC n° 2015-05.

Ce changement de méthode est sans effet significatif pour Accor SA.

p) 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.

q) 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.

r) 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.

Accor SA émet chaque année des plans d'attributions d'actions et/ou des plans d'option de souscription d'actions à l'attention de certains salariés du Groupe. Depuis 2006, Accor SA émet plusieurs de ces plans chaque année, sous conditions de performance d'une période d'acquisition des droits de deux ans à quatre 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 2017.

note 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

(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	206	42	(6)	-	242
Fonds commercial	18	-	(1)	(7)	10
Autres immobilisations incorporelles	54	39	(34)	-	59
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**337**	**81**	**(41)**	**(7)**	**370**
Terrains	5	-	-	(1)	4
Constructions	75	3	(2)	(54)	22
Installations techniques, matériel et outillage industriels	24	8	-	(26)	6
Autres immobilisations corporelles	91	22	(1)	(24)	88
Immobilisations corporelles en cours	3	1	(3)	-	1
Avances et acomptes	0	-	-	-	0
Immobilisations corporelles	**198**	**34**	**(6)**	**(105)**	**121**
Participations [1]	9 158	1 163	(2 291)	650	8 680
Créances rattachées à des participations [2]	404	5 487	(264)	(31)	5 596
Autres titres immobilisés [1]	14	6	-	-	20
Prêts	8	-	-	-	8
Autres immobilisations financières	32	-	-	(1)	31
Immobilisations financières	**9 616**	**6 656**	**(2 555)**	**618**	**14 335**
ACTIF IMMOBILISÉ	**10 151**	**6 771**	**(2 602)**	**506**	**14 826**

(1) Détail de la variation à la baisse pour un total de 471 millions d'euros dans la note 6.
(2) 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 du fonds de commerce du Centre d'appels des réservations.

Constructions et aménagements

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés aux locaux des sièges administratifs et du Centre de formation du Groupe.

note 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Autres	Montants à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	-	-	-	-	-
Licences, logiciels	154	26	(4)	-	176
Fonds commercial	4	-	-	(4)	-
Autres immobilisations incorporelles	2	1	-	-	3
Immobilisations incorporelles	**160**	**27**	**(4)**	**(4)**	**179**
Terrains	1	-	-	-	1
Constructions	48	2	-	(30)	20
Installations techniques, matériel et outillage industriels	19	1	-	(17)	3
Autres immobilisations corporelles	59	10	(1)	(9)	59
Immobilisations corporelles	**127**	**13**	**(1)**	**(56)**	**83**
ACTIF IMMOBILISÉ	**287**	**40**	**(5)**	**(60)**	**262**

note 5 CRÉANCES [1] AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	2016 bruts	2017 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	**9**	**5**
Clients et comptes rattachés	**278**	**254**
Autres créances	**612**	**370**
Dont fournisseurs	3	4
Dont état	113	130
Dont groupe et associés	482	217
Dont débiteurs divers	14	19
CRÉANCES	**899**	**629**

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

note 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2017

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2017
VERYCHIC	177 976	16	71,19 %
AVAILPRO	105 509	23	83,26 %
FINANCIÈRE LOUIS	487 682 751	10	39,37 %
NOCTIS EVENT	35 937	20	31,00 %
BGVM & CO	20 000	1	80,00 %
IJAG	1 000	3	100,00 %
NDH	24 001	24	50,00 %
AWOL	1 000	3	100,00 %
ACCORHOTELS ITALIA	1	57	100,00 %
ACCORHOTELS SERVICES NETHERLANDS	20 000	96	100,00 %
ACCORINVEST BELGIUM	30 218 003	368	99,99 % (1)
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND	500	26	100,00 %
ACCORHOTELS ARGENTINA	81 747 496	5	95,00 %
ACCORHOTELS CHILE	1 000	1	100,00 %
HOTELINVEST HOLDING GMBH	25 000	274	100,00 % (1)
RIXOS	50	33	50,00 %
ACCORHOTELS BETRIEBS	70 000	82	100,00 %
TRAVEL KEYS	100	6	100,00 %
BANYAN TREE	40 000 000	15	4,76 %
DAPHNI PURPLE	5 000	5	NC
ACQUISITIONS		**1 068**	

(1) % de détention consécutif à une acquisition avant opération d'une cession ou fusion, voir cadres suivants.

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2017
ACCOR AFRIQUE	55 099	2,78 %	5	100,00 %
SCI BLANCHE NEIGE	3 066 600		46	100,00 % (1)
FASTBOOKING	11 500 000		12	100,00 % (2)
FRHI HOLDINGS LIMITED			(10)	100,00 % (3)
SAOUDI FRENCH COMPANY FOR HOTEL MANAGEMENT	100	10,00 %	8	100,00 %
CONCIERGE HOLDING COMPANY LIMITED	5 872 416		19	85,97 % (2)
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN	222 878		14	20,59 %
SH ATHÈNES CENTRE	-		6	100,00 % (1)
RAISE INVESTISSEMENT	1 540 000		2	3,09 % (2)
ACQUISITIONS			**102**	

(1) % de détention consécutif à une augmentation de capital et avant opération d'une cession ou fusion, voir cadres suivants.
(2) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.
(3) Ajustement de prix.

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2017
STARTOM	40 342	19,80 %	(1)	0,00 %
ACCOR PARTECIPAZIONI ITALIA	-		(42)	0,00 % (1)
ACCOR PARTECIPAZIONI ITALIA	1	100,00 %	(419)	0,00 %
SH ATHÈNES CENTRE	1 221 903	100,00 %	(17)	0,00 %
ACCOR CHILE	5 430 744	100,00 %	(10)	0,00 %
ACCOR HOTELES ESPAGNA	-		(5)	0,00 %
ACCOR HOTELES ESPAGNA	6 350 119	100,00 %	(93)	0,00 %
ACCORINVEST BELGIUM	30 218 003	100,00 %	(368)	0,00 %
ACCORHOSPITALITY ARGENTINA	128 584	95,00 %	(28)	0,00 %
EL GEZIRAH HOTELS AND TOURISM CO	-		(4)	65,71 % (1)
HOTELINVEST HOLDING GMBH	25 000	100,00 %	(274)	0,00 %
OASIS LUXURY RENTALS INCORPORATED	768 347	27,83 %	(11)	0,00 %
ACCOR HOSPITALITY GERMANY	1	100,00 %	(408)	0,00 %
AURORA	23 725	94,90 %	(1)	5,10 %
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND	4 025 403	58,09 %	(18)	0,00 %
CAESAR PARK ARGENTINA	3 583 265	4,17 %	(2)	0,00 %
MERCURE CHILI HI	1	75,28 %	(1)	0,00 %
SOCIEDAD DE DESARROLLO DE HOTELES PERUANOS	30 000 000		(7)	0,00 % (2)
SOCIÉTÉ ANONYME DES HÔTELS DE TRADITION	835 348	100,00 %	(13)	0,00 %
HÔTEL DE PORTICCIO	71 079	100,00 %	(4)	0,00 %
SOCIÉTÉ DE GESTION DES CENTRES ATRIA	145 351	51,00 %	(2)	0,00 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE LA PORTE DE SÈVRES	1 250 000	40,89 %	(20)	0,00 %
SOFITEL LUXURY HÔTELS France	155 861	100,00 %	(26)	0,00 %
SCI SUDAIX	1 999	99,95 %	(3)	0,00 %
ECOTEL	12 498	76,99 %	(6)	0,00 %
SEORIM	1 390 386	70,94 %	(22)	0,00 %
SOCIÉTÉ PARISIENNE DES HÔTELS ÉCONOMIQUES	599 940	99,99 %	(13)	0,00 %
SCI DE L'HÔTEL PARIS CAMBRONNE	11 250	22,50 %	(5)	0,00 %
PULLMAN INTERNATIONAL HÔTELS – PIH	2 014 661	100,00 %	(29)	0,00 %
STÉ DE PART. FINANC. D'HÔTELLERIE	297 963	100,00 %	(30)	0,00 %
PRADOTEL	44 700	90,67 %	(7)	0,00 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DU 61 QUAI DE GRENELLE (SNC)	660 399	100,00 %	(10)	0,00 %
SCI MÉTROPOLE SURESNES	247	49,30 %	(2)	0,00 %
SOCIÉTÉ INTERNATIONALE DE PARTICIPATION – SIP	30 499	100,00 %	(1)	0,00 %
HÔTEL MÉTROPOLE SURESNES	33 698	100,00 %	(2)	0,00 %
FIMAKER	73 495	99,99 %	(7)	0,00 %
SOCIÉTÉ DE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITES IBIS BUDGET	1 953 057	100,00 %	(34)	0,00 %
SOCIÉTÉ DES HÔTELS NOVOTEL ET MERCURE – SHNM	391 379 736	82,85 %	(346)	0,00 %
CESSIONS			**(2 291)**	

(1) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital sans suppression d'actions.
(2) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital avec suppression d'actions.

Autres mouvements	Nombre de titres	% opération	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2017
Apports				
SOCIÉTÉ DE PARTICIPATIONS HÔTELIÈRES				
Apport à SPH TITRES FORUM	52		(0)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SCI NERAIN	870		(0)	0,00 %
Apport à SPH TITRES MARCQ HÔTEL	4 385 994		(9)	0,00 %
Apport à SPH TITRES THALAMER	961 497		(20)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SCI BLANCHE NEIGE	3 085 833		(46)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SOCIÉTÉ COMMERCIALE DES HÔTELS ÉCONOMIQUES	2 760 347		(65)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SOCIÉTÉ D'ÉTUDE ET DE PROMOTION HÔTELIÈRE INTERNATIONALE	499 996		(41)	0,00 %
Apport à SPH TITRES COMPAGNIE TOULOUSAINE D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT	45 796		(7)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE D'EXPLOITATION ÉCONOMIQUE	2 441 791		(12)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION HÔTELIÈRE ÉCONOMIQUE (EXHOTEL)	18 246		(1)	0,00 %
Apport à SPH TITRES HOSPITEL France LYON	15 134		(1)	0,00 %
Apport à SPH TITRES MONTREUILLOISE	26 999		(0)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SEHM	149		(1)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SH TOULOUSE CENTRE PULLMAN	77 163		(8)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SCI DES HÔTELS DE TOURS ET ORLY	1 150 720		(24)	0,00 %
Apport à SPH TITRES SOFITEL	99		(0)	0,00 %
Rémunération Apports SPH : Titres SPH reçus			655	0,00 %
ACCORINVEST SAS				
Apport à ACCORINVEST SAS Titres SPH			(657)	0,00 %
Rémunération Apports ACCORINVEST SAS : Titres ACCORINVEST reçus			817	0,00 %
ACCORINVEST GROUP				
Apport à ACCORINVEST GROUP : Titres ACCORINVEST SAS			(817)	0,00 %
Rémunération Apports ACCORINVEST GROUP : Titres ACCORINVEST GROUP reçus			887	78,95 %
Fusions				
SOCIEDAD DE DESARROLLO DE HOTELES PERUANOS				
FUSION SIHLSA DANS SDHP			(5)	
FUSION CHDC DANS SDHP			(3)	
FUSION SIHLSA & CHDC DANS SDHP			8	
AUTRES MOUVEMENTS			**(650)**	

TOTAL ACQUISITIONS	**1 170**	**-**
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS	**(2 291)**	**-**
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS	**650**	**-**
TOTAL VARIATIONS DES PARTICIPATIONS	**(471)**	

note 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions sans utilisation	Diminutions avec utilisation	Autres	Montants à la fin de l'exercice
Amortissements dérogatoires	8	0	-	(8)	-	-
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	8	0	-	(8)	-	-
Pour litiges	4	2	(1)	(1)	-	4
Pour pertes de change	1	15	-	-	-	16
Autres provisions pour risques [1]	44	14	(6)	(4)	-	48
PROVISIONS POUR RISQUES	49	31	(7)	(5)	-	68
Pour retraites et prestations assimilées [4]	56	11	(17)	(1)	(3)	46
Pour impôts	16	-	(1)	(8)	-	7
Autres provisions pour charges	8	13	(2)	(4)	-	15
PROVISIONS POUR CHARGES [2]	80	24	(20)	(13)	(3)	68
Provisions	**137**	**56**	**(27)**	**(26)**	**(3)**	**136**
Sur immobilisations incorporelles	17	-	-	-	(1)	16
Sur immobilisations corporelles	1	3	(1)	-	(3)	-
Sur immobilisations financières*	2 121	270	(373)	-	(102)	1 916
Sur comptes clients	13	3	(4)	-	-	12
Sur autres créances*	33	20	(15)	-	-	38
Dépréciations d'actifs [3]	**2 185**	**296**	**(393)**	**-**	**(106)**	**1 982**
PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	**2 322**	**352**	**(420)**	**(26)**	**(109)**	**2 118**

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	29	(30)
Résultat financier	320	(44)
Résultat exceptionnel	3	(372)
TOTAL	**352**	**(446)**

* *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 48 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 14 millions d'euros et des reprises pour 10 millions d'euros.

(2) Les soldes des provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites et primes fidélité pour 47 millions d'euros, de provisions pour impôts pour 7 millions d'euros, de provisions pour restructuration pour 14 millions d'euros.
Les provisions pour retraites ont été augmentées de 11 millions d'euros et diminuées de 18 millions d'euros.
Les provisions pour impôts ont été reprises pour 8 millions d'euros suite au paiement d'un redressement relatif au contrôle fiscal portant sur les années 2008-2009.
Les autres provisions pour charges ont été mouvementées pour 13 millions d'euros de dotations relatives à des coûts de restructuration et de 6 millions d'euros de reprises au titre des restructurations.

(3) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations, de créances rattachées à participations et de comptes courants dont les plus significatives sont sur les filiales CIWLT (893 millions d'euros), IBL (659 millions d'euros), Turambar (95 millions d'euros), STARTOM Hospitality (54 millions d'euros), Belle Rivière Hôtel (54 millions d'euros), La Thermale (32 millions d'euros), HOLPA (29 millions d'euros), et Fastbooking (16 millions d'euros).
Les mouvements de l'année se décomposent en 290 millions d'euros de dotations, 388 millions d'euros de reprises et une diminution de 102 millions d'euros relative aux sociétés sorties dans le cadre des apports à SPH et AccorInvest SAS. Les dotations concernent principalement les filiales Turambar (95 millions d'euros), CIWLT (50 millions d'euros), SCI Blanche Neige (44 millions d'euros), SPH (30 millions d'euros), IBL (24 millions d'euros), SHEMA (13 millions d'euros) et Fastbooking (8 millions d'euros). Les reprises concernent principalement les filiales cédées dans le cadre de la filialisation AccorInvest : Accor Participations Italie (104,5 millions d'euros), SHNM (68,7 millions d'euros), Accor Hoteles Espagna (41,5 millions d'euros), Sofitel Luxury Hotels France (26,4 millions d'euros), SPFH (24,2 millions d'euros) et Accor Hospitality Argentina (23,9 millions d'euros). La diminution relative aux apports s'explique par l'apport à la société SPH de la SCI Blanche Neige (44,7 millions d'euros), SCHE (28,5 millions d'euros) et Marcq Hotel (1,5 million d'euros) et par l'apport à AccorInvest SAS de SPH (27,9 millions d'euros).

(4) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles.

	2016	2017 Régime général	2017 Régime Dirigeant
Taux d'actualisation	1,5 %	1,6 %	1,6 %
Tables de mortalité	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE
Hypothèse de croissance des salaires	3,00 %	3,00 %	4 %
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans	Entre 62 et 67 ans selon l'âge de début d'activité et la durée de cotisation
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	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	Décroissant par âge : ▸ de 12 % à 4,5 % pour les cadres et nul à partir de 55 ans
Taux de charges sociales	46,00 %	46,00 %	46,00 %

	2016	2017
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	57	56
Coût des services rendus dans l'année	6	6
Effet de l'actualisation	1	1
(Gains)/Pertes actuarielles	(1)	(8)
Modification/liquidation de régime	(5)	(5)
Prestation/cotisations versées	0	(1)
Autres	(2)	(3)
PROVISION DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31/12/N	**56**	**46**

note 8 PORTEFEUILLES DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2016 bruts	2017 bruts
Fonds Communs de Placement	30	32
Sicav	380	155
Dépôts à terme	250	100
TOTAL	**660**	**287**

Les valeurs mobilières de placement n'ont donné lieu à aucune dépréciation car leur valeur de marché est supérieure ou égale à leur valeur comptable en clôture au 31 décembre 2017.

note 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2017

(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	45	5	(11)	39
CHARGES À REPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	**45**	**5**	**(11)**	**39**
Primes d'émission d'emprunts	1	6	(2)	5
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**1**	**6**	**(2)**	**5**
Location et maintenance informatique	3	-	-	3
Location immobilière	1	-	-	1
Autres	3	-	(2)	1
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES	**7**	**-**	**(2)**	**5**
Fonds Marketing	-	1	-	1
Autres	-	1	-	1
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCES	**-**	**2**	**-**	**2**

note 10 ÉCARTS DE CONVERSION

Actif

(en millions d'euros)	2016	2017
Diminution des créances	5	12
Augmentation des dettes	26	7
ACTIF	**31**	**19**

Passif

(en millions d'euros)	2016	2017
Augmentation des créances	27	1
Diminution des dettes	5	2
PASSIF	**32**	**3**

note 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2016	2017
Créances rattachées à des participations	3	2
Clients et comptes rattachés	182	135
Prêts	1	1
Groupe et Associés	-	1
Disponibilités	8	8
PRODUITS À RECEVOIR	**194**	**147**

note 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2016	2017
Emprunts Obligataires	41	40
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	22	22
Emprunts et dettes financières divers	1	1
Fournisseurs et comptes rattachés	186	215
Dettes fiscales et sociales	51	57
Autres dettes	6	-
CHARGES À PAYER	**307**	**335**

note 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 déc. 2016	Affectation du résultat 2016	Augmentation, réduction de capital	Fusion Apports	Autres	Résultat 2017	31 déc. 2017
Capital en nombre d'actions [1]	284 767 670	-	828 078	-	4 526 405	-	290 122 153
Capital en valeur	854	-	2	-	14	-	870
Primes d'émission, d'apport, de fusion	2 612	(309)	18	-	152	-	2 473
Réserve légale	71	-	-	-	-	-	71
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	-	9
Autres réserves	11	-	-	-	-	-	11
Report à nouveau	-	-	-	-	-	3 698	3 698
Résultat de l'exercice	(9)	9	-	-	-	-	-
Provisions réglementées	8	-	-	-	(8)	-	-
CAPITAUX PROPRES	**3 556**	**(300) [2]**	**20 [3]**	**-**	**158 [4]**	**(3 698)**	**7 132**

(1) Valeur nominale de 3 euros.
(2) Dividendes détachés de 300 millions d'euros et mis en paiement le 6 juin 2017.
(3) Levées d'options du personnel.
(4) La distribution du dividende ayant été effectuée pour partie en titres, celle-ci a donné lieu à la création de 3 975 968 actions Accor et une augmentation des capitaux propres pour 148 millions d'euros.
En 2017, Accor a procédé à une augmentation de capital au profit de ses salariés. Celle-ci a donné lieu à la création de 550 437 actions Accor et une augmentation des capitaux propres pour 18 millions d'euros.

Capital potentiel au 31 décembre 2017 : si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées et les actions sous conditions de performance accordées aux salariés, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 4 313 916 actions et les capitaux propres seraient majorés de 36,2 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 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
Date d'attribution	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
Date d'expiration	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
Prix d'exercice après scission *(en euros)*	18,20	26,66	26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)* (1)	5,78	10,28	9,44	9,25	7,99	7,99	7,88	6,50	6,30
Conditions d'acquisition	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (2)	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (3)	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (3)	4 années de présence + conditions de performance (3)
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2016	**187 373**	**834 913**	**56 197**	**89 440**	**443 054**	**32 031**	**419 515**	**20 727**	**40 000**
Nombre attribué en 2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2017	147 817	451 725	43 473	4 524	54 162	1 562	82 920	-	-
Nombre annulé en 2017	39 556	-	-	-	-	-	-	-	30 000
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2017	**-**	**383 188**	**12 724**	**84 916**	**388 892**	**30 469**	**336 595**	**20 727**	**10 000**
Nombre exercé depuis l'origine	1 222 496	1 740 491	64 467	7 532	189 412	2 734	158 310	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	206 960	495 091	76 287	-	43 450	19 922	32 610	26 648	30 000

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % pour les plans attribués à partir de 2012
(2) 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.
(3) La condition de performance est le positionnement du TSR Accor vs les TSR de huit concurrents hôteliers.

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2013	Plan 2013	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2014	Plan 2014
Date d'attribution	15/04/2013	15/04/2013	15/04/2013	18/06/2014	18/06/2014	18/06/2014
Date d'expiration	15/04/2017	15/04/2017	15/04/2017	18/06/2016	18/06/2018	18/06/2016
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)*	23,40	22,94	21,10	35,31	34,82	33,10
Conditions d'acquisition	Conditions de performance (1)	Conditions de performance (1)	Conditions de performance (2)	2 Conditions de performance (1)	2 Conditions de performance (1)	4 Conditions de performance (2)
Nombre d'options attribuées à l'origine	169 605	48 445	72 500	206 050	79 850	176 500
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2016	**-**	**43 965**	**-**	**-**	**73 000**	**-**
Nombre attribué en 2017	-	-	-	-	-	-
Nombre créé en 2017	-	41 695	-	-	200	-
Nombre radié en 2017	-	2 270	-	-	4 900	-
Nombre annulé en 2017 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	-	-
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2017	**-**	**-**	**-**	**-**	**67 900**	**-**
Nombre créé depuis l'origine	160 370	41 695	41 331	191 450	200	172 088
Nombre annulé depuis l'origine	9 235	6 750	31 169	14 600	11 750	4 412

(1) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de 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.
(2) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de 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 huit concurrents hôteliers.
(3) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de 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.
(4) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de 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 huit concurrents hôteliers et vs celui des autres sociétés du CAC 40.
(5) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du Free Cash Flow hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget et le positionnement du TSR Accor vs le TSR de huit concurrents hôteliers et vs celui des autres sociétés du CAC 40.
(6) La condition de performance est le niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget et le niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence.

Plan 2014	Plan 2015	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2017
18/06/2014	16/06/2015	16/06/2015	16/06/2016	26/10/2016	30/06/2017	20/06/2017	18/10/2017	14/12/2017
18/06/2018	16/06/2019	16/06/2019	16/06/2019	26/10/2019	30/06/2020	20/06/2020	18/10/2020	14/12/2020
32,93	42,00	38,40	30,72	29,41	34,34	10,35	36,01	10,71
4 Conditions de performance (2)	2 Conditions de performance (3)	4 Conditions de performance (4)	3 Conditions de performance (5)	3 Conditions de performance (5)	3 Conditions de performance (5)	2 Conditions de performance (6)	3 Conditions de performance (5)	2 Conditions de performance (6)
22 000	326 290	153 800	491 690	14 525	570 579	1 304 754	27 340	141 168
21 450	**308 800**	**141 564**	**490 695**	**14 425**	**-**	**-**	**-**	**-**
-	-	-	-	-	570 579	1 304 754	27 340	141 168
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	14 995	-	18 700	-	8 350	-	-	-
-	-	225	-	-	-	-	-	-
21 450	**293 805**	**141 339**	**471 995**	**14 425**	**562 229**	**1 304 754**	**27 340**	**141 168**
-	-	-	-	-	-	-	-	-
550	32 485	12 461	19 695	100	8 350	-	-	-

note 15 AUTRES FONDS PROPRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a procédé à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros en 2014.

Le remboursement éventuel de cet instrument est à l'initiative du Groupe avec une première possibilité le 30 juin 2020.

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux fixe/ variable	Taux	Capital restant dû 31 déc. 2016	Capital restant dû 31 déc. 2017
Emprunt Obligataire Hybride juin 2014	Euros	900	Fixe	4,125 %	900	900
Prime d'émission sur l'Emprunt Obligataire Hybride	Euros				(6)	(6)
AUTRES FONDS PROPRES					**894**	**894**

note 16 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions de devises)	Devises	Montant initial *(en devises)*	Montant initial *(en euros)*	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 déc. 2016	Capital restant dû 31 déc. 2017
Emprunt Obligataire juillet 2009	Euros	250	250	Fixe	6,039 %	8 ans	250	-
Emprunt Obligataire juin 2012	Euros	700	700	Fixe	2,875 %	5 ans	367	-
Emprunt Obligataire mars 2013	Euros	600	600	Fixe	2,500 %	6 ans	335	335
Emprunt Obligataire février 2014	Euros	900	900	Fixe	2,625 %	7 ans	900	900
Emprunt Obligataire juin 2014	Francs suisses	150	123	Fixe	1,750 %	8 ans	140	128
Emprunt Obligataire décembre 2014	Euros	60	60	Fixe	1,679 %	7 ans et 2 mois	60	60
Emprunt Obligataire septembre 2015	Euros	500	500	Fixe	2,375 %	8 ans	500	500
Emprunt Obligataire janvier 2017	Euros	600	600	Fixe	1,250 %	7 ans	-	600
EMPRUNTS OBLIGATAIRES							**2 552**	**2 523**

note 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins de un an	De un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts Obligataires	2 564	41	1 423	1 100
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	478	478	-	-
Emprunts et dettes financières divers (2)	2 833	2 833	-	-
DETTES FINANCIÈRES (1) (3)	5 875	3 352	1 423	1 100
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (3)	261	261	-	-
DETTES D'EXPLOITATION	261	261	-	-
Dettes fiscales et sociales (3)	81	81	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés (3)	8	8	-	-
Autres dettes (3)	18	18	-	-
Produits constatés d'avance (3)	2	2	-	-
DETTES DIVERSES	109	109	-	-
DETTES	**6 245**	**3 722**	**1 423**	**1 100**

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 1 693 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 629 millions d'euros.
(2) Dont 2 695 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	92
CAD	26
CHF	148
EUR	5 805
GBP	7
HKD	1
ILS	2
MAD	1
MXN	4
NZD	16
PLN	10
SEK	4
SGD	1
USD	127
CONTRE-VALEURS	**6 245**

Politique de financement

Au 31 décembre 2017, la société Accor bénéficie d'une ouverture de crédit confirmée à plus d'un an, l'enveloppe non utilisée est de 1 800 millions d'euros dont l'échéance est en 2019.

note 18 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus de un an
Créances rattachées à des participations	5 596	4 800	796
Prêts	8	8	-
Autres immobilisations financières	31	-	31
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	5 635	4 808	827
Créances clients et comptes rattachés	254	254	-
Autres créances	370	370	-
Charges constatées d'avance	5	5	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	629	629	-
CRÉANCES (1)	**6 264**	**5 437**	**827**

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises	
AED	1
AUD	38
CHF	149
CNY	-
EUR	5 693
GBP	98
HKD	1
ILS	2
JPY	32
NZD	16
SGD	1
USD	233
CONTRE-VALEURS	**6 264**

note 19 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES [1] AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en millions d'euros)	2016	2017
Participations	8 988	8 508
Créances rattachées à des participations	398	5 595
Créances clients et comptes rattachés	161	136
Autres créances	491	215
Emprunts et dettes financières divers	1 928	2 694
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	52	57
Produits de participation	133	2 302
Autres produits financiers	11	29
Charges financières	13	10

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

note 20 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2016	2017
France	560	538
International	335	377
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	**895**	**915**

note 21 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2016	2017
Jetons de présences	1,60	1,00
Membres de direction (comex) (hors charges)	10,54	9,05

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2016	2017
Cadres	1 011	1 020
Agents de maîtrise	157	143
Employés	65	69
Apprentis	42	53
EFFECTIF	**1 275**	**1 285**

L'effectif total salarié de la Société est de 1 285 dont 23 personnes refacturées à des filiales.

Droit à la formation

Le compte personnel de formation (CPF) remplace le droit individuel à la formation (DIF) depuis le 1er janvier 2016 avec la possibilité de mobiliser jusqu'au 31 décembre 2020 les heures non consommées au titre du DIF.

note 22 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2016	2017
Dividendes reçus des filiales	135	2 304
Produits sur prêts et créances internes	7	26
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	142	2 330
AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET CRÉANCE DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	0	-
Produits sur comptes courants	4	3
Revenus de créances	1	-
Revenus de valeurs mobilières de placement	4	-
Revenus bancaires	3	3
Intérêts sur swap de taux	8	8
Intérêts sur swap de change	(1)	(1)
Autres intérêts	1	2
AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	20	15
Primes émission Emprunts Obligataires	2	1
Reprises de provisions sur titres de participations	48	33
Reprises de provisions sur créances ratt. à participations et prêts	9	1
Reprises de provisions sur autres créances	7	-
Reprises de provisions sur risques et charges	8	10
Transfert de charges	-	-
REPRISES DE PROVISIONS FINANCIÈRES	74	45
DIFFÉRENCE POSITIVE DE CHANGE	31	40
Produits financiers	**267**	**2 430**
Intérêts sur emprunts obligataires	(73)	(72)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(37)	(37)
Intérêts sur dettes financières diverses	(20)	(19)
Intérêts sur swap de taux	(6)	(5)
Intérêts sur swap de change	3	3
Autres Intérêts et charges	(13)	(6)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(146)	(136)
Dotations de provisions sur titres de participations	(37)	(266)
Dotations de provisions sur prêts	(4)	(4)
Dotations de provisions sur actif circulant	(9)	(19)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(2)	(2)
Dotations de provisions sur risques et charges	(12)	(31)
DOTATIONS FINANCIÈRES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	(64)	(322)
DIFFÉRENCE NÉGATIVE DE CHANGE	(28)	(36)
Charges financières	**(238)**	**(494)**
RÉSULTAT FINANCIER	**29**	**1 936**

note 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2017 avant impôt se traduit par un profit de 1 milliard 766 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2016	2017
Produits & charges/opérations de gestion [1]	(27)	7
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles [2]	(3)	116
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières [3]	(852)	1 308
Reprises de provisions pour risques et charges [4]	25	9
Dotations aux provisions pour risques et charges	(1)	-
Reprises de provisions sur filiales [5]	858	355
Dotations exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions	-	(3)
Autres charges exceptionnelles [6]	-	(34)
Reprises des amortissements dérogatoires [7]	1	8
Amortissements accélérés	(3)	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(2)**	**1 766**

(1) Principalement un produit de 7 millions d'euros relatif aux intérêts reçus sur le dégrèvement obtenu de la quote-part frais et charges sur dividendes des années 2009 à 2013, un produit de 3 millions d'euros relatif aux intérêts à recevoir sur le dégrèvement de la taxe 3 % sur dividendes versés de 2013 à 2017 et une charge de 3 millions d'euros relative aux indemnités versées aux filiales sorties de l'intégration fiscale.
(2) Principalement des plus-values de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles relatives aux opérations de filialisation AccorInvest (117 millions d'euros).
(3) Principalement des plus et moins-values de cessions et d'apports d'immobilisations financières relatives aux opérations de filialisation AccorInvest (1 313 millions d'euros) et une moins-value sur la cession de la société OASIS Collection (5 millions d'euros).
(4) Principalement des reprises de provisions sur risque fiscal des exercices 2008 à 2009 (8 millions d'euros).
(5) Principalement des reprises de provisions sur titres de participations (340 millions d'euros) et sur actif circulant (15 millions d'euros) des sociétés cédées ou apportées dans le cadre de la filialisation AccorInvest.
(6) Dont une charge de 28 millions d'euros relative à la décote de comptes courants financiers cédés et une provision d'IS s/plus-value fonds de commerce et murs sur opérations de filialisation AccorInvest pour 6 millions d'euros.
(7) Reprise des amortissements dérogatoires dans le cadre de la filialisation AccorInvest (8 millions d'euros).

note 24 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

A. Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2016	2017
Produit de l'intégration fiscale	32	19
Ajustement boni années antérieures	-	24
Impôt société, retenues à la source, autres	(8)	17
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	**24**	**60**

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 84,9 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 19,0 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

C. Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 27 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	IBL	SODETIS
Actimos	Immobilière Perrache snc	SOLUXURY HMC sarl
Chammans Finance	La Thermale de France	SOPARAC
CIWLT Succursale France	Mer et Montagne snc	SOPARFI
DEVIMCO	PROFID	Sté Comtoise Hôtels Brochets
EHS snc	Roissypole Management Hôtels snc	Sté Française de Participations et d'Investissements Européens
EVPA sci	SH Du Montparnasse snc	Sté Management Intermarques
Fastbooking	SHEMA	Sté Participations et d'Investissements de Motels
IBIS *budget*	SNC Management Hôtels	Sté Participations d'Ile-de-France

D. Provision relative aux dispositions de l'article 322-1 du règlement 2014

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2014, 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 322-1 du règlement 2014, 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 2017, la société Accor a versé un montant total de 2,8 millions d'euros au titre de l'indemnisation des déficits des sociétés sortantes de l'intégration fiscale en raison des opérations de filialisation d'AccorInvest.

En pratique, sur les quatre dernières années, la plupart des sorties du groupe intégré Accor concernent des entités liquidées, fusionnées ou cédées sans restitution de l'économie d'impôt.

E. Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne sur le fondement de l'incompatibilité avec les dispositions du droit de l'Union européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor SA à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé la restitution au profit de Accor SA de 156 millions d'euros correspondant au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Le remboursement de cette somme auquel s'est ajouté le versement de 36 millions d'euros d'intérêts de retard a eu lieu au premier semestre 2007. Suite à l'appel de l'État du jugement précité, la Cour administrative d'appel de Versailles a confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor SA dans un arrêt du 20 mai 2008. 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.

Suite à la saisine de la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle par le Conseil d'État ayant sursoit à statuer, la juridiction européenne a jugé que le dispositif du précompte/avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Par un arrêt du 10 décembre 2012, le Conseil d'État confirme l'incompatibilité du précompte mais réduit le droit au remboursement à environ 6 millions d'euros. En conséquence, Accor SA a dû rembourser à l'État français une somme de 185 millions incluant les intérêts moratoires au premier semestre 2013. Le groupe AccorHotels a pris acte de cette décision mais entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements, Accor SA a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise afin d'obtenir la restitution du précompte payé au titre des années 2002 à 2004, soit 187 millions d'euros. Par un jugement en date du 27 mai 2014, le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise, a décidé la restitution au profit d'Accor pour un montant de 7 millions d'euros de principal et de 3 millions d'euros d'intérêts moratoires. Ces sommes sont comptabilisées dans un compte de bilan depuis le 31 décembre 2014, sans impact sur le compte de résultat, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. En effet, Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014. Ce litige est actuellement en cours d'instruction par la Cour administrative d'appel.

Enfin, le 10 juillet 2017, la Commission européenne a assigné la France devant la Cour de Justice des Communautés européennes pour non-respect de la décision de la juridiction européenne susmentionnée dans la mesure où la méthode de calcul telle qu'appliquée par le Conseil d'État a restreint le droit au remboursement du précompte, dont celui appliqué à Accor SA.

note 25 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2017 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une reprise de provision nette non taxable de 14,4 millions d'euros soit un diminution de l'allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 5 millions d'euros calculé à 33,1/3 % hors contribution sociale de 3,3% assise sur cet impôt.

note 26 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 2017 sont les suivants :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**31 déc. 2016**	**31 déc. 2017**
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	826	421
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	1 098	470
ENGAGEMENTS DONNÉS SUR LOYERS	**1 925**	**890**

Autres engagements hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2016 est le suivant :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**31 déc. 2016**	**31 déc. 2017**
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Nantissement des titres de la société BRH (1)	0	0
Engagement d'achat d'hôtels	0	0
Autres engagements d'achats	36	35
Nantissement Fonds de commerce et Titres France	1	0
ENGAGEMENTS D'ACHAT	37	35
Engagements d'achèvements de travaux France	25	0
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	25	0
Avals, cautions et garanties données (2)	47	32
Garanties sur lignes de crédit confirmées (3)	11	12
Garanties sur emprunts bancaires (3)	9	4
Garanties données à des tiers (4)	54	29
Engagements sur garanties de passif (5)	314	87
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	436	164
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	-	-
ENGAGEMENTS DONNÉS	**498**	**199**

(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 25,7 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 2017.
(2) 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 ainsi que la garantie de six hôtels Adagio pour un montant de 32 millions d'euros au 31 décembre 2017.
(3) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (4 millions d'euros) et des lignes de crédit confirmées (12 millions d'euros).
(4) Par ailleurs, les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 29 millions d'euros.
(5) 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.

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**31 déc. 2016**	**31 déc. 2017**
ENGAGEMENTS REÇUS (ACTIF)		
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	-	-
Engagements d'achèvements de travaux-France	0	0
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	0	0
Garanties sur lignes de crédit confirmées	-	-
Garanties reçues	-	-
Autres engagements reçus	-	-
AUTRES GARANTIES FINANCIÈRES SUR DETTES	-	-
ENGAGEMENTS REÇUS	**0**	**0**

note 27 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 9 janvier 2018, Accor a procédé à une augmentation de capital de sa filiale détenue à 100 %, FHH, pour 103 millions d'euros afin que cette dernière acquiert une participation majoritaire de 88,17 % pour 98,1 millions d'euros dans la société Gekko. Cette dernière est un acteur majeur de la réservation hôtelière sur le segment de la clientèle d'affaires. Cette opération s'inscrit dans la stratégie visant à renforcer le leadership d'Accor sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services à destination des voyageurs d'affaires, qui représentent le principal segment de clientèle du Groupe. Grâce à son expertise et sa technologie de pointe, Gekko offre des solutions de recherche et de réservation au travers d'une interface connectée à plus de 500 000 hôtels dans le monde. La société compte aujourd'hui plus de 300 grandes entreprises ainsi que 14 000 agences de voyage clientes.

Le 25 janvier 2018, Accor s'est associé avec le Groupe SNCF afin de poursuivre le développement de la marque Orient Express dans le secteur de l'hospitalité de luxe à l'échelle internationale en procédant à l'acquisition de 50 % de la société Orient Express pour un investissement de 24,4 millions d'euros. Ce rapprochement, qui associera l'expertise et le savoir-faire des deux groupes. Grâce à cet accord, le Groupe entend renforcer son leadership sur le segment du luxe en développant une collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient Express. D'autre part, les voitures historiques demeureront la propriété matérielle du groupe public ferroviaire et seront exploitées par Orient Express dans le cadre de voyages et de manifestations privées.

Le 27 février 2018, Accor a annoncé la signature d'accords avec un groupe d'investisseurs français et internationaux en vue de la cession d'une majorité du capital d'AccorInvest. Aux termes de ces accords, Accor cèderait initialement 55 % de la filiale à un groupe d'investisseurs composé des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Crédit Agricole Assurances, Colony NorthStar et Amundi, et d'autres investisseurs. À la réalisation de l'opération, Accor bénéficierait d'un apport de liquidités brut de 4,4 milliards d'euros.

Cette opération devrait être finalisée au cours du deuxième trimestre 2018.

Par ailleurs, à l'issue de cette opération, Accor projette de mettre en œuvre, sur deux ans, un programme de rachat d'actions qui porterait sur un maximum de 1,35 milliard d'euros, soit 10 % du capital du Groupe sur base de la capitalisation boursière à fin février 2018.

note 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2017

		(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				
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	(3 452)	100,00 %
IBL 82, rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	28 767	18 455	100,00 %
SOLUXURY HMC 82, rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	10 226	2 001	100,00 %
CHAMMANS 82, rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	102 048	1 805	100,00 %
PROFID 82, rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	3 500	2 597	100,00 %
LA THERMALE DE France 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	23 905	(23 532)	100,00 %
FASTBOOKING 82, rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux	EUR	11 637	339	100,00 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	37 334	100,00 %
SFPIE 82, rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	15 129	(2 571)	99,99 %
AH FLEET SERVICES 82, rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux	EUR	31 000	-	99,00 %
AVAILPRO 14, boulevard Poissonnière 75009 Paris	EUR	127	6 440	83,26 %
VERYCHIC 23, rue d'Anjou 75008 Paris	EUR	250	705	71,19 %
b) Filiales étrangères				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	40 804	100,00 %
ACCOR POLSKA (Pologne) [2]	PLN	173 038	3 618	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne) [2]	GBP	85 530	335 318	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) [2]	EUR	1 172 727	114 435	100,00 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH (Allemagne)	EUR	500	25 000	100,00 %
BELLE RIVIÈRE HÔTEL (Île Maurice)	MUR	1 420 000	(2 576 262)	100,00 %
SOCIEDAD IMMOBILIARIA HOTELA DE MEXICO (Mexique)	MXN	350 450	(128 245)	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	25 379	100,00 %
ACCORHOTELS ITALIA (Italie) [2]	EUR	15 010	5 000	100,00 %
TURAMBAR (Espagne) [2]	EUR	13 000	36 894	100,00 %
FRHI HOLDINGS LIMITED (Caïmans)	USD	18 892	1 595 805	100,00 %
SAOUDI FRENCH COMPANY FOR HOTEL MANAGEMENT (Arabie Saoudite)	SAR	1 000	10 226	100,00 %
ACCORHOTELS BETRIEBS (Autriche)	EUR	5 090	1 770	100,00 %
ACCORHOTELS SERVICES NETHERLANDS BV (Pays-Bas)	EUR	0	(33 249)	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS-LITS (Belgique) [2]	EUR	50 676	252 722	99,93 %
SOGECOL LTDA (Colombie)	COP	16 469 996	96 651 332	94,52 %
CONCIERGE HOLDING COMPANY LIMITED (Royaume-Uni)	USD	143 045	(561)	85,97 %
ACCORINVEST GROUP	EUR	1 014 639	109 032	78,95 %
EL GEZIRAH HOTELS AND TOURISM CO (Égypte)	USD	9 415	14 820	65,71 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	1 900	(422)	63,55 %

(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					
34 623	21 123	-	-	30 396	(3 315)	-
706 501	47 216	-	-	-	409	14 383
10 226	10 226	-	-	44 898	13 704	17 385
108 161	108 161	-	-	-	156 634	-
13 903	13 364	-	-	146 023	2 597	-
31 548	-	94	-	-	(471)	-
33 641	18 045	-	-	20 813	(8 081)	-
81 266	81 266	-	-	9 111	79 878	-
24 640	24 640	-	-	-	355	-
30 690	30 690	-	-	2 693	-	-
22 756	22 756	-	-	16 290	1 348	-
15 803	15 803	-	-	9 167	1 604	-
25 907	25 907	-	-	-	225 224	-
60 481	60 481	-	-	-	957	1 018
156 066	156 066	83 359	-	-	(88)	994 499
1 414 923	1 414 923	-	-	22 651	88 153	-
25 500	25 500	425 447	-	83 849	(18 156)	-
35 315	-	19 189	-	6 022	(4 342)	-
28 707	15 318	-	-	21 127	6 730	-
21 573	21 573	-	-	-	4	-
56 676	56 676	-	-	20 210	1 631	-
180 970	86 208	-	-	-	36 271	-
2 410 270	2 410 270	-	30 179	9 879	18 835	-
9 638	9 638	-	-	12 794	2 036	2 073
82 000	82 000	-	-	12 718	2 341	-
96 144	96 144	-	-	20 000	10 671	-
1 151 340	258 486	123 572	-	1 871	1 741	-
31 240	30 709	-	-	3 433	(3 997)	-
112 486	112 486	4 620		3 088	(539)	-
887 404	887 404	4 549 090	-	17 123	(13 294)	-
29 847	29 847	-	-	10 711	6 760	2 764
30 374	933	-	-	-	(32)	-

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu *(en pourcentage)*
	(en milliers de monnaie locale)			
2. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés françaises				
NDH 3, boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux	EUR	48 002	-	50,00 %
FINANCIÈRE LOUIS 3, rue Chaillot 75016 Paris	EUR	24 612	2 800	39,37 %
NOCTIS EVENT 23, rue de Ponthieu 75008 Paris (1)	EUR	8	9 991	31,00 %
TOWN AND SHELTER 61, rue Servan, 75011 Paris (2)	EUR	8	4 536	30,00 %
MAMA SHELTER 61, rue Servan, 75011 Paris (2)	EUR	1 828	60 207	20,19 %
b) Sociétés étrangères				
RIXOS	EUR	0	55	50,00 %
ORBIS (Pologne) (2)	PLN	517 754	1 412 397	47,69 %
RISMA (Maroc)	MAD	1 432 695	22 656	33,34 %
25HOURS HOTELS COMPANY (Allemagne) (2)	EUR	25	2 422	30,00 %
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN (Espagne) (2)	EUR	13 830	(4 527)	20,59 %
AAPC (Australie) (2)	AUD	522 382	(530 979)	18,10 %
FAIRMONT HOTELS & RESORTS (U.S.) INC. (États-Unis)	USD	0	2 150 215	15,41 %
3. Participations (inférieures à 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés étrangères				
BANYAN TREE (1)	SGD	199 995	532 851	4,76 %
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				

(1) Bilans clos au 31 décembre 2016.
(2) 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					
24 001	24 001	2 002	-	-	(51)	-
9 686	9 686	-	-	1 166	(5 320)	-
20 000	20 000	7 252	-	1 228	1 667	-
12 995	12 995	-	-	737	1	-
15 802	15 802	3 717	-	41 990	(1 241)	-
33 255	33 255	-	-	7	5	-
206 534	206 534	-	-	208 697	29 745	8 210
64 061	61 367	-	-	48 702	(5 891)	-
35 217	35 217	-	-	71 919	4 963	1 179
18 714	18 714	-	-	26 902	6 849	-
66 758	66 758	-	-	9 271	103 121	18 372
81 023	81 023	-	-	49 876	256 903	19 669
14 940	14 940	-	-	198 592	(4 459)	-
54 340	**36 395**	**46 772**	**-**			**20 197**
61 201	**34 417**	**57 051**	**-**			**4 998**
8 079	**7 589**	**30**	**-**			**-**
12 590	**12 407**	**-**	**-**			**-**
8 699 815	**6 864 959**	**5 322 195**	**-**			**1 104 747**

5.3.4 Résultats des cinq derniers exercices clos

Nature des opérations *(en millions d'euros)*	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	684	696	706	854	870
Nombre d'actions émises	228 053 102	231 836 399	235 352 425	284 767 670	290 122 153
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	807	825	881	895	915
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	124	261	209	(879)	3 596
Impôts sur les bénéfices	(20)	(14)	(20)	(24)	(60)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	101	239	130	(9)	3 698
Montant des bénéfices distribués	183	220	235	299	305 (1)
Résultats par action *(en unités)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,63	1,18	0,97	(3,01)	12,60
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,44	1,03	0,55	(0,03)	12,75
Dividende net attribué à chaque action	0,80	0,95	1,00	1,05	1,05 (1)
Personnel					
Nombre de salariés	1 051	1 033	1 145	1 275	1 285 (2)
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	158	146	133	149	152

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 au titre de l'année 2017 sur une base de 290 122 153 actions au 31 décembre 2017.
(2) Effectif au 31 décembre 2017 à la charge de Accor SA.

5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée générale de la société Accor,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels* » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 « Règles et méthodes comptables » au paragraphe « o) Instruments financiers » de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable induit par l'application du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Points clés de l'audit	Réponses apportées lors de notre audit
Évaluation des titres de participation et des créances rattachées	
Au 31 décembre 2017, les titres de participation (y compris les créances rattachées à des participations) représentent 12 367 millions d'euros en valeur nette, soit 86 % du total bilan. Ces titres sont initialement comptabilisés en bilan à leur coût d'acquisition et sont, le cas échéant en cas d'indice de perte de valeur, dépréciés à hauteur de leur valeur actuelle qui est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité. Comme indiqué dans la note 1.c) de l'annexe, la valeur vénale des immobilisations financières correspond soit : i) à la quote-part de situation nette consolidée détenue dans ces participations ii) à une valorisation fondée sur la détermination d'un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) moyen des deux dernières années réalisé par les participations hôtelières auquel est appliqué un multiple qui est fonction du type d'établissements rattachés à ces participations et de leur situation financière iii) à une estimation établie selon des transactions récentes. Si l'évaluation de la valeur vénale des immobilisations financières telle que déterminée ci-avant fait apparaître une éventuelle dépréciation à comptabiliser, une valeur d'utilité est alors calculée et déterminée comme étant la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus. L'estimation de la valeur vénale et de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction s'agissant notamment des hypothèses de flux de trésorerie attendus mais aussi des choix des différents éléments à considérer pour leur évaluation comme les perspectives de rentabilité, la conjoncture économique dans les pays concernés ou la détermination du multiple d'EBE à appliquer. Dans ce contexte et du fait de la sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues pour la détermination des valeurs actuelles, nous avons considéré l'évaluation des titres de participations et des créances rattachées comme un point clé de notre audit.	Nous avons pris connaissance du processus de détermination de la valeur recouvrable des titres de participation et des créances rattachées. Nos travaux ont également consisté à : ▸ apprécier le fondement des méthodes d'évaluation utilisées pour déterminer les valeurs recouvrables des titres de participation ; ▸ rapprocher, le cas échéant, les capitaux propres retenus avec les données source issues des comptes des filiales concernées et examiner les éventuels ajustements opérés, ainsi que la documentation sous-tendant ces retraitements ; ▸ apprécier au regard des pratiques de marché, la pertinence des multiples d'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués sur les flux de trésorerie avec l'aide, si nécessaire, de nos spécialistes en évaluation ; ▸ corroborer par entretiens avec la Direction les principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations budgétaires sous-tendant les flux de trésorerie utilisés dans les modèles de valorisation ; ▸ tester par sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs actuelles retenues par la Société. Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité et des valeurs vénales des titres de participation, nos travaux ont consisté également à : ▸ apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ; ▸ examiner la nécessité de comptabiliser une provision pour risques dans les cas où la Société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Accor par l'Assemblée Générale du 16 juin 1995. Au 31 décembre 2017, nos cabinets étaient dans la vingt-troisième année de leur mission sans interruption.

Antérieurement à Ernst & Young et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était Commissaire aux Comptes depuis 1970.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons un rapport au Comité d'audit et des risques qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2018

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres	DELOITTE & ASSOCIÉS	
Jacques Pierres	David Dupont-Noel	Guillaume Crunelle

6

INFORMATIONS
SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 372

6.2 CAPITAL 374

6.2.1 Capital 374

6.2.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions 374

6.2.3 Actionnariat salarié 375

6.2.4 Actions non représentatives du capital 375

6.2.5 Évolution du capital 376

6.3 ACTIONNARIAT 377

6.3.1 Répartition du capital et des droits de vote 377

6.3.2 Dividendes 380

6.4 MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR 381

6.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

DÉNOMINATION

Accor

SIÈGE SOCIAL

82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux.

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 Nanterre.
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'inscription en compte de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée 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 ou à cesser de 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 assimilés 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 assimilés 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 2017 à 870 366 459 euros, divisé en 290 122 153 actions de trois euros de 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 5 mai 2017

L'Assemblée Générale du 5 mai 2017 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 28 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit 9,83 % du capital au 5 mai 2017, et à 1,96 milliard 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 ;
- 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 2017

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 2017, Accor ne détient aucune de ses propres actions.

6.2.3 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.

En 2000, AccorHotels 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 AccorHotels de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays.

En 2002, AccorHotels a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lesquels les sociétés du Groupe étaient présentes.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés leur a été proposée dans une vingtaine de pays.

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.

En 2017, une nouvelle opération dite à « effet de levier », appelée Share17, a été proposée aux salariés du Groupe dans neuf pays européens. Ainsi, pour chaque action Accor souscrite par le salarié, la banque partenaire de l'opération a financé neuf actions supplémentaires pour le compte du salarié (sauf dans trois pays du périmètre où la formule a été adaptée aux exigences réglementaires locales). À l'issue d'une période de blocage de 5 ans, ou en cas de déblocage anticipé, l'apport personnel du salarié lui est restitué ainsi qu'un multiple de la hausse moyenne protégée de l'action Accor par rapport au prix de référence. Lors de cette opération, 35 % des salariés éligibles ont souscrit à Share17.

Au 31 décembre 2017, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 0,94 % du capital.

6.2.4 Actions non représentatives du capital

Il n'y a aucune action non représentative du capital.

6.2.5 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
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
2014	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	754 008	3 820 307	684 913 314	228 304 438
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	1 656 492	13 064 200	686 569 806	228 856 602
	Exercice d'options de souscription à 28,32 €	213 672	1 803 392	686 783 478	228 927 826
	Exercice d'options de souscription à 30,81 €	2 430 795	22 533 470	689 214 273	229 738 091
	Attribution d'actions sous conditions de performance	609 045	-	689 823 318	229 941 106
	Distribution du dividende 2013	-	(65 467 481)	689 823 318	229 941 106
	Paiement du dividende en actions à 31,73 €	5 685 879	54 451 768	695 509 197	231 836 399
2015	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	885 171	4 484 866	696 394 368	232 131 456
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	11 250	87 788	696 405 618	232 135 206
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	2 021 748	15 944 853	698 427 366	232 809 122
	Exercice d'options de souscription à 28,32 €	93 960	793 022	698 521 326	232 840 442
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	4 500	41 235	698 525 826	232 841 942
	Exercice d'options de souscription à 30,81 €	2 365 770	21 930 688	700 891 596	233 630 532
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	350 946	3 359 723	701 242 542	233 747 514
	Exercice de BEA [1] à 40,08 €	2 367	29 256	701 244 909	233 748 303
	Attribution d'actions sous conditions de performance	703 935	-	701 948 844	233 982 948
	Paiement du dividende en actions à 46,20 €	4 108 431	59 158 667	706 057 275	235 352 425
2016	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	223 533	1 132 567	706 280 808	235 426 936
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	214 920	1 677 092	706 495 728	235 498 576
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	248 325	1 958 457	706 744 053	235 581 351
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	4 524	41 455	706 748 577	235 582 859
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	58 320	558 317	706 806 897	235 602 299
	Attribution d'actions sous conditions de performance	1 250 730	-	708 057 627	236 019 209
	Apport acquisition du Groupe FRHI	140 100 000	-	848 157 627	282 719 209
	Distribution du dividende 2015	-	(90 123 965)	848 157 627	282 719 209
	Paiement du dividende en actions à 34,73 €	6 145 383	64 997 668	854 303 010	284 767 670
2017	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	443 451	2 246 818	854 746 461	284 915 487
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	248 760	1 941 157	854 995 221	284 998 407
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	1 485 594	11 716 385	856 480 815	285 493 605
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	13 572	124 365	856 494 387	285 498 129
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	167 172	1 600 393	856 661 559	285 553 853
	Attribution d'actions sous conditions de performance	125 685	-	856 787 244	285 595 748
	Augmentation de capital réservée aux salariés à 33,51 €	1 651 311	16 451 450	858 438 555	286 146 185
	Distribution du dividende 2016	-	(308 798 267)	858 438 555	286 146 185
	Paiement du dividende en actions à 37,16 €	11 927 904	135 819 067	870 366 459	290 122 153

(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 2017, le capital est composé de 290 122 153 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 309 604 453, qui sont tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 19 482 300.

5 596 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2017 et représentent 31,76 % du capital et 36,05 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2017

	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote	% du capital	% des droits de vote
JinJiang International Holdings Co., Limited	35 757 485	35 757 485	12,32 %	11,55 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	29 505 060	10,17 %	9,53 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	16 494 440	5,69 %	5,33 %
Legendre Holding 19 (1) (2)	12 185 303	24 370 606	4,20 %	7,87 %
Fondateurs	*3 769 505*	*7 521 859*	*1,30 %*	*2,43 %*
Autres membres du Conseil d'administration	*65 880*	*78 899*	*0,03 %*	*0,03 %*
Conseil / Fondateurs	3 835 385	7 600 758	1,33 %	2,46 %
Autres actionnaires	192 344 480	195 876 104	66,29 %	63,27 %
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2017	**290 122 153**	**309 604 453**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) En date du 31 janvier 2017, Colony a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucun droit de vote. Le Concert liant les sociétés Colday S.à.r.l. (Colony Capital) et Legendre Holding 19 (Eurazeo) a donc pris fin à cette date. Après cette opération, Eurazeo conserve une participation dans Accor de 4,20 %, représentant 7,87 % des droits de vote.

(2) En date du 6 mars 2018, Legendre Holding 19 (Eurazeo) a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucun droit de vote.

Au 31 décembre 2017, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 2 715 463 actions (0,94 % du capital total) et 5 303 919 droits de vote (1,71 % du total des droits de vote).

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 2017 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
ColDay A S.à.r.l.	6 février 2017	217C0393	↘	0	0,00 %	0	0,00 %
Concert ColDay A S.à.r.l. / Legendre Holding 19	6 février 2017	217C0393	↘	0	0,00 %	0	0,00 %
Legendre Holding 19	6 février 2017	217C0393	↘	12 185 303	4,28 %	24 246 594	7,97 %
Franklin Resources Inc	7 mars 2017	217C0615	↗	14 319 866	5,03 %	14 319 866	4,71 %
Franklin Resources Inc	26 septembre 2017	217C2238	↘	14 445 009	4,99 %	14 445 009	4,68 %

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

	31 décembre 2015			31 décembre 2016			31 décembre 2017		
	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
JinJiang International Holdings Co., Limited	-	-	-	35 757 485	12,56 %	11,37 %	35 757 485	12,32 %	11,55 %
Qatar Investment Authority	-	-	-	29 505 060	10,36 %	9,38 %	29 505 060	10,17 %	9,53 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	-	-	-	16 494 440	5,79 %	5,25 %	16 494 440	5,69 %	5,33 %
Concert ColDay A S.à.r.l. / Legendre Holding 19 (1) (2)	26 080 517	11,08 %	19,26 %	22 580 517	7,93 %	14,32 %	12 185 303	4,20 %	7,87 %
Fondateurs	5 093 474	2,16 %	3,78 %	3 823 044	1,34 %	2,43 %	3 769 505	1,30 %	2,43 %
Autres actionnaires	204 178 434	86,75 %	76,97 %	176 607 124	62,02 %	57,25 %	192 410 360	66,32 %	63,29 %
CAPITAL	**235 352 425**	**100,00 %**	**100,00 %**	**284 767 670**	**100,00 %**	**100,00 %**	**290 122 153**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) En date du 31 janvier 2017, Colony a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucun droit de vote. Le Concert liant les sociétés Colday S.à.r.l. (Colony Capital) et Legendre Holding 19 (Eurazeo) a donc pris fin à cette date. Après cette opération, Eurazeo conserve une participation dans Accor de 4,20 %, représentant 7,87 % des droits de vote.

(2) En date du 6 mars 2018, Legendre Holding 19 (Eurazeo) a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucun droit de vote.

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société.

Au 31 décembre 2017, la Société ne détient aucune de ses actions.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2017, auprès des intermédiaires détenant au moins 100 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 10 621 actionnaires, soit 65,88 % du capital (61,74 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2017	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	1,50 %	1,41 %
Investisseurs institutionnels	64,38 %	60,33 %
Français	*12,51 %*	*11,73 %*
Étrangers	*51,87 %*	*48,60 %*
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	34,12 %	38,26 %
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2017	**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 ceux décrits ci-dessous.

Accords de Gouvernance relatifs à l'acquisition de FRHI à effet du 12 juillet 2016

Le 9 décembre 2015, Accor a conclu avec les actionnaires de la société FRHI Holdings Limited (FRHI), en ce compris notamment des sociétés filiales de Qatar Investment Authority, le fonds souverain de l'État du Qatar (QIA) et de Kingdom Holding Company, un accord en vue d'acquérir FRHI contre un paiement en numéraire et en actions Accor. Aux termes de cet Accord, Qatar Investment Authority et Kingdom Holding Company se sont engagées à céder et apporter leurs participations dans FRHI sous réserve, notamment, de l'approbation de l'opération d'apport par les actionnaires d'Accor.

L'apport a été approuvé le 12 juillet 2016 par une Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire à la suite de laquelle Lodge Investment Company et Voyager Fund Enterprise I Ltd (1) ont reçu, au total, 29 505 060 actions Accor représentant 10,38 % du capital et 9,26 % des droits de vote, et Kingdom Hotels (2) a reçu, au total, 16 494 440 actions Accor représentant 5,80 % du capital et 5,18 % des droits de vote.

Dans ce cadre deux pactes d'actionnaires ont été conclus à la date de réalisation de l'opération, dans des termes similaires, entre Accor et Qatar Investment Authority (par l'intermédiaire des sociétés Lodge Investment Company (1), Voyager Fund Enterprise I Ltd (1) et Qatar Holding LLC (1) à laquelle ces droits ont été transmis) d'une part et Accor et Kingdom Holding Company d'autre part (par l'intermédiaire de Kingdom Hotels (Europe) LLC (2)).

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Qatar Investment Authority.
(2) Société contrôlée au plus haut niveau par SAS le prince Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Al Saud.

Le pacte d'actionnaires entre Accor et **Qatar Investment Authority** (QIA) prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination de deux Administrateurs proposés par QIA au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 6% du capital d'Accor, ou un Administrateur entre 3 et 6 % du capital d'Accor. L'un des deux Administrateurs est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Qatar Investment Authority de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 29 505 060 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par Kingdom Holding Company ;
- un engagement de QIA de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 57 556 980 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital d'Accor. Si les QIA venait à agir de concert avec Kingdom Holding Company, le plafond serait relevé à 91 100 000 droits de vote et s'appliquerait à la participation agrégée des membres du concert ;
- la possibilité pour QIA, en cas de projet d'offre publique déposé par un tiers sur les titres d'Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital d'Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice d'Accor en cas de projet de transfert de titres Accor à certains concurrents identifiés du groupe AccorHotels ;
- la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;
- la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- la possibilité pour QIA d'agir de concert vis-à-vis d'Accor avec un tiers, en ce compris Kingdom Holding Company mais à l'exception de certains concurrents identifiés d'Accor ;

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si les sociétés Lodge Investment Company, Voyager Fund Enterprise I Ltd et Qatar Holding LLC (détentrices directe des actions) venaient à posséder moins de 3 % du capital d'Accor ou si elles n'étaient plus détenues à 100 %, directement ou indirectement, par Qatar Investment Authority.

Le pacte d'actionnaires entre Accor et **Kingdom Holding Company** prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination d'un Administrateur proposé par Kingdom Holding Company au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 3% du capital d'Accor. L'Administrateur est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 16 494 440 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par QIA ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 32 176 520 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital d'Accor. Si Kingdom Holding Company venait à agir de concert avec QIA, le plafond serait relevé à 91 100 000 droits de vote et s'appliquerait à la participation agrégée des membres du concert ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company, en cas de projet d'offre publique déposé par un tiers sur les titres d'Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital d'Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice d'Accor en cas de projet de transfert de titres Accor à certains concurrents identifiés du groupe AccorHotels ;
- la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;
- la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company d'agir de concert vis-à-vis d'Accor avec un tiers, en ce compris QIA mais à l'exception de certains concurrents identifiés d'Accor.

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si la société Kingdom Hotels (Europe) LLC (détentrice directe des actions) venait à posséder moins de 3 % du capital d'Accor ou si elle n'était plus détenue à 100 %, directement ou indirectement, par Kingdom Holding Company.

Concert entre Colony Capital et Eurazeo, ayant pris fin le 31 janvier 2017

Un protocole d'accord avait 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'inscrivait 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 comportait 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 ;

(1) ColTime SARL était contrôlée par les fonds d'investissement ColonyInvestors VI, LP et ColyzeoInvestors LP, gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.
(2) ColDay SARL était 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.

- 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 pouvait 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 pouvait 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 aurait fait 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 étaient déjà identiques ;
- un droit pour le partenaire détenant moins d'actions que l'autre d'acquérir des actions par priorité. Toutefois, ColDay pouvait librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 11 % du capital de Accor et Eurazeo pouvait 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 souhaitait pas apporter ses titres alors que l'autre souhaitait 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 souhaitait 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).

Le pacte avait été conclu pour une durée de cinq ans et chacune des parties pouvait mettre fin au concert avec un préavis de 30 jours.

Le 30 mars 2015, le concert composé des sociétés ColDay S.à.r.l et Legendre Holding 19 avait franchi à la baisse les seuils de 15 % du capital de la société Accor et de 20 % des droits de vote, et détenait 25 955 282 actions Accor représentant 51 791 564 droits de vote, soit 11,12 % du capital et 19,36 % des droits de vote de la Société.

Le 31 juillet 2015, ColDay et Legendre Holding 19 avaient conclu un avenant aux termes duquel, notamment, le seuil de participation en dessous duquel le pacte était résilié de plein droit était abaissé de 5 % à 3 % du capital.

Le 15 octobre 2015, la société ColDay S.à.r.l. avait transféré à la société ColDay A S.à.r.l. la totalité de ses actions Accor. Après cette opération, le concert composé de la société ColDay A S.àr.l. et de la société Legendre Holding 19 avait précisé détenir 26 080 517 actions Accor représentant 51 915 799 droits de vote, soit 11,08 % du capital et 19,26 % des droits de vote de la Société.

Le 12 juillet 2016, le concert composé des sociétés ColDay A S.à.r.l et Legendre Holding 19 a franchi à la baisse les seuils de 11 % et 10 % du capital et de 19 %, 18 % et 17 % des droits de vote et détenait 26 256 980 actions et 52 092 262 droits de vote, représentant 9,22 % du capital et 16,39 % des droits de vote de la Société.

Le 31 janvier 2017, Colony a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucune action. Le Concert liant les sociétés Colday S.à.r.l. (Colony Capital) et Legendre Holding 19 (Eurazeo) a donc pris fin à cette date.

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
2012	227 277 972	0,76	5 juin 2013	27,76	18,32	26,70	2,85 %
2013	228 053 102	0,80	4 juin 2014	34,32	24,54	34,30	2,33 %
2014	231 836 399	0,95	3 juin 2015	39,58	28,87	37,34	2,54 %
2015	235 352 425	1,00	18 mai 2016	51,65	35,99	40,00	2,50 %
2016	284 767 670	1,05	6 juin 2017	41,25	29,96	35,43	2,96 %
2017	290 122 153	1,05 (1)	15 mai 2018	43,67	35,17	43,00	2,44 %

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.

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 de la Société a décidé de proposer à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires qui se réunira le 20 avril 2018 la distribution d'un dividende pour l'année 2017 de 1,05 euro par action, payé en numéraire.

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 principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, FTSE4Good, Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe, Standard Ethics French Index, MSCI ACWI ESG Leaders Index et MSCI ACWI SRI Index, EURO STOXX & STOXX 600 Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Global Reported Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Europe Sustainability, STOXX Europe & STOXX Global Climate Impact Ex Global Compact, STOXX Global 1800 Low Carbon, STOXX Global Reported Low Carbon, STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Governance Leaders, STOXX Global ESG Impact, STOXX Global ESG Leaders, STOXX Global ESG Social Leaders.

Au 31 décembre 2017, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 43,00 euros et la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à environ 12,5 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	
2017				
Janvier	37,99	39,03	35,17	22 059 909
Février	38,32	39,46	36,81	17 769 414
Mars	37,91	39,34	36,99	19 700 016
Avril	40,04	42,13	38,56	20 738 324
Mai	41,81	42,90	40,47	25 808 026
Juin	41,80	43,60	40,90	19 930 065
Juillet	40,95	42,22	39,18	19 925 516
Août	39,46	40,80	38,51	18 574 072
Septembre	40,57	42,70	38,79	17 828 679
Octobre	42,66	43,67	41,12	20 048 357
Novembre	41,85	43,00	40,42	16 062 150
Décembre	42,33	43,56	41,31	16 741 046
2018				
Janvier	45,22	46,79	42,85	21 802 051
Février	45,77	48,38	42,10	23 304 722

Sources : Euronext.

ULTIMATE COMFORT
LAVORO
DIALOGO
DIALOGUE
EMPLOI
LOCAL
INNOVATION
CARBONE
NATURE
F&B
Modernity
Camera: Un buon letto
che rispetta l'ambiente
e il vostro benessere
Quarto:
Uma boa cama que respeita o
meio ambiente e o seu bem esta
Espaces généraux
Espacios comunes
Eco friendliness
Safety
Affordability
Modernity life
Enjoyment
Eco friendly
Best value for Money
Well Being
Full Service

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 384

7.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 386

7.3 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE 387

7.4 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 388

7.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 390

7.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 391

7.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 392

7.8 TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2 393

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, AccorHotels 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 2017, AccorHotels a rencontré 472 représentants de plus de 356 institutions financières, et a réalisé 25 *roadshows* et conférences en Europe, en Amérique du Nord, en Asie et en Australie.

Parmi ces rencontres, trois *hotel tour* ont été organisés à Paris et à Londres pour des investisseurs, leur permettant de rencontrer des responsables opérationnels et de mieux appréhender la gestion du Groupe. AccorHotels a également participé à 12 conférences en France, au Royaume-Uni, en Italie et aux États-Unis.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 5 mai 2017 au Novotel Paris Tour Eiffel, a rassemblé 392 personnes, et a été l'occasion de nombreux échanges autour des résultats 2016 et de la stratégie du Groupe.

Une Assemblée Générale Extraordinaire s'est par ailleurs tenue le 30 juin 2017 au siège du Groupe à Issy-les-Moulineaux. Elle a réuni 59 personnes et a approuvé l'apport partiel d'actifs de Accor SA à AccorInvest SAS.

CLUB DES ACTIONNAIRES ACCORHOTELS

Créé en mai 2000, le Club des Actionnaires AccorHotels compte 5 276 membres au 31 décembre 2017 (chaque membre détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif).

Les membres du Club bénéficient d'offres privilégiées et d'avantages exclusifs tels que la réception automatique par email d'informations régulières au cours de l'année (communiqués de presse, webzines des actionnaires, etc.) avec la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications ; l'opportunité de découvrir de plus près les métiers de AccorHotels grâce aux visites de sites ; l'invitation en priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles AccorHotels participe.

L'année de leur adhésion au Club des Actionnaires, les membres se voient attribuer la carte Gold du programme de fidélité du Club AccorHotels qui leur permet de bénéficier d'un surclassement systématique selon les disponibilités, de 7 % de réduction sous forme de points cumulables et utilisables dans le réseau d'hôtels du Groupe comme chez ses partenaires, et d'offres exclusives et des avantages de ses partenaires.

COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Le Comité consultatif des actionnaires individuels est à la fois un organe de consultation et de réflexion ayant pour objet de contribuer à l'amélioration des outils et moyens de communication destinés aux actionnaires individuels. Ses missions sont de mieux connaître les attentes des actionnaires individuels en matière d'information et de relation avec le Groupe, à travers une communication toujours plus transparente et adaptée à leurs besoins.

Le Comité, qui se compose actuellement de neuf membres bénévoles, s'est réuni deux fois en 2017, avec pour ordre du jour :

- le 2 mai 2017, réunion téléphonique :
  - retour sur les résultats annuels 2016 ;
  - échanges autour des opérations structurantes menées par AccorHotels au 1er trimestre 2017 : évolution du modèle du Groupe amorcée par diversification de ses activités dans des services complémentaires à forte valeur ajoutée, intégration de FRHI, fidélisation,
  - discussions autour du projet de filialisation d'AccorInvest,
  - préparation de l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2017 ;
- le 27 octobre 2017, au siège de AccorHotels à Issy-les-Moulineaux :
  - retour sur les résultats du 1er semestre 2017 et revue des tendances de chiffres d'affaires observées au troisième trimestre 2017,
  - présentation des leaderships du Groupe, échanges autour des évolutions du marché mondial de l'hébergement, hôtelier et non hôtelier,
  - présentation de la stratégie du Groupe, et discussions autour des implications juridiques et financières de la transformation opérée, ainsi que sur son activité :
    - cession d'AccorInvest, impacts financiers, incidences sur le portefeuille hôtelier d'AccorHotels,
    - nouveau modèle du Groupe et ses leviers de croissance : développement dynamique, consolidation des leaderships géographiques, de marque, de segment,
    - constitution d'un écosystème reposant sur de nouveaux services grâce aux acquisitions et aux partenariats conclus ces deux dernières années,
  - déjeuner au siège.

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 accorhotels.group, rubrique Investisseurs, véritable base de données de la communication financière de AccorHotels. 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 AccorHotels va au-delà des exigences réglementaires.

Ces documents et leurs historiques sont disponibles sur le site Internet de la communication financière de AccorHotels : accorhotels.group, rubrique finance :

- le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (versions électroniques depuis 1997) ;
- le Rapport annuel ;
- les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- la brochure de convocation à l'Assemblée Générale, adressée systématiquement à tous les actionnaires nominatifs et aux membres du Club des actionnaires qui en ont fait la demande ;
- le webzine des actionnaires.

Les documents légaux sont consultables au siège de AccorHotels : Tour Sequana, 82, rue Henri Farman, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Depuis le 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, AccorHotels 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
  82, rue Henri Farman
  92445 Issy-les-Moulineaux
  Tél. : + 33 1 45 38 86 25
  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 et qu'il décrit les 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.

Fait à Paris, le 29 mars 2018

Sébastien Bazin

RESPONSABLES DE L'INFORMATION

- François Pinon
  Directeur juridique Groupe
  Tél. : + 33 1 45 38 87 33
- Jean-Jacques Morin
  Membre du Comité exécutif – Directeur général 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 25

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
  David Dupont Noel
  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

  Nommé 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 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 **213 à 274** et, **212,** du Document de référence de l'exercice 2016 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **31 mars 2017** sous le **n° D.17-0284 ;**
- les informations financières figurant aux pages **194 à 204** du Document de référence de l'exercice 2016 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **31 mars 2017** sous le **n° D.17-0284 ;**
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant respectivement aux pages **177 à 249** et, **176,** du Document de référence de l'exercice 2015 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **24 mars 2016** sous le **n° D.16-205 ;**
- les informations financières figurant aux pages **162 à 169** du Document de référence de l'exercice 2015 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **24 mars 2016** sous le **n° D.16-205 ;**
- les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.4 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**	**386**
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	**386**
3.	**Informations financières sélectionnées**	
3.1.	Informations financières historiques	28-29 ; 248 ; 252 ; 364
3.2.	Informations financières intermédiaires	N/A
4.	**Facteurs de risques**	**53-74**
4.1.	Risques associés à l'environnement des affaires	54
4.2.	Risques opérationnels propres à l'activité et à l'organisation du Groupe	59
4.3.	Politique de gestion des risques, prévention, protection, contrôle interne et audit	53-54 ; 68-74
5.	**Informations concernant l'émetteur**	**372**
5.1.	Histoire et évolution de la Société	372
5.2.	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	372
5.3.	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	372
5.4.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	372
5.5.	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	372
5.6.	Investissements	20-26 ; 30-34 ; 37-41 ; 44-47 ; 251 ; 256-257 ; 372 ; 303
6.	**Aperçu des activités**	
6.1.	Principales activités	6 ; 11-26 ; 28-29 ; 30-47
6.2.	Principaux marchés	6 ; 11-26 ; 28-29 ; 30-47 ; 248-257 ; 280-286
6.3.	Événements exceptionnels	277-279
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	26-27 ; 30-35
7.	**Organigramme**	
7.1.	Description sommaire du Groupe	167-168 ; 324-325
7.2.	Liste des filiales importantes	258-260 ; 324-325 ; 360-363
8.	**Propriétés immobilières, usines, équipements**	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	300-303
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	129-135
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
9.1.	Situation financière	251 ; 248-257 ; 258-260 ; 264-268
9.2.	Résultat d'exploitation	248-250 ; 252-253 ; 256-257 ; 284 ; 286
10.	**Trésorerie et capitaux**	
10.1.	Informations sur les capitaux	251 ; 268 ; 316
10.2.	Flux de trésorerie	65 ; 249-251 ; 267
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	305 ; 308-310
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	65-67
10.5.	Sources de financement attendues	65-67 ; 351
11.	**Recherche et développement, brevets et licences**	**N/A**

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004		Numéros de pages
12.	**Informations sur les tendances**	
12.1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes, les stocks, les coûts et les prix de vente	30-35 ; 261
12.2.	Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	261 ; 322 ; 359
13.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**47**
14.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**	
14.1.	Organes d'administration	168-183
14.2.	Conflits d'intérêts	184 ; 188 ; 236-239 ; 323
15.	**Rémunération et avantages**	
15.1.	Rémunération et avantages en nature	190-201 ; 202 ; 204-213 ; 293 ; 323 ; 353
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	200-201 ; 304 ; 336 ; 343
16.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	168-183
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	164 ; 184 ; 187-188
16.3.	Comité d'audit et Comité des rémunérations	188-189 ; 234-235
16.4.	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	141-145 ; 164-165 ; 233-240
17.	**Salariés**	
17.1.	Nombre de salariés	93
17.2.	Participation et stock-options	102 ; 204-206 ; 207-213 ; 291-293 ; 347
17.3.	Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	214 ; 293 ; 317
18.	**Principaux actionnaires**	
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	377-378
18.2.	Existence de droits de vote différents	373
18.3.	Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	377-380
19.	**Opérations avec des apparentés**	**323**
20.	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
20.1.	Informations financières historiques	264-325
20.2.	Informations financières pro forma	273
20.3.	États financiers	264-325 ; 330-364
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	326-329 ; 365-368
20.5.	Date des dernières informations financières	273-279
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7.	Politique de distribution des dividendes	47 ; 227-228 ; 251-252 ; 267-268 ; 317 ; 380
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	54 ; 59
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	10 ; 22 ; 24 ; 30 ; 41-44 ; 44-47
21.	**Informations complémentaires**	
21.1.	Capital social	374-376
21.2.	Actes constitutifs et statuts	165-166 ; 372-373
22.	**Contrats importants**	**261 ; 273-279 ; 320-321 ; 358-359**
23.	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	**N/A**
24.	**Documents accessibles au public**	**385-386**
25.	**Informations sur les participations**	**36-40 ; 275-276 ; 324-325 ; 360-363**

7.5 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 les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF.

		Numéros de pages
1.	**Comptes annuels**	**330-364**
2.	**Comptes consolidés**	**264-325**
3.	**Rapport de gestion**	
3.1.	Évolution prévisible de la situation de la société (article L. 232-1 II)	36-47
3.2.	Exposé de la situation de la société (article L. 232-1 II), analyse de l'évolution du chiffre d'affaires et des résultats, Indication sur l'utilisation des instruments financiers, principaux risques et incertitudes (article L. 225-100-1 1° à 3° et 6°)	248-257 ; 53-74
3.3.	Analyse de la situation financière et indicateurs clés de performance de nature financière (article L. 233-6 al. 2) (article L. 225-100-1 1° à 3° et 6°)	248-257 ; 264-268 ; 280-286
3.4.	Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA (article R. 225-102 al. 2)	364
3.5.	Délais de paiement clients et fournisseurs (article L. 441-6-1 al. 1)	259
3.6.	Montant des prêts inter-entreprises consentis dans le cadre de l'article L. 511-6 3 bis du code monétaire et financier	244
3.7.	Mention des succursales existantes (article L. 232-1 II)	324-325 ; 360-363
3.8.	Activités en matière de recherche et de développement (article L. 232-1 II)	N/A
3.9.	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice (article L. 232-1 II)	261
3.10.	Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	148-152
3.11.	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (article L.225-100-1 5°)	71-73
3.12.	Détenteurs du capital ou des droits de vote (article L. 233-13)	377-380
3.13.	Prises de participation ou de contrôle (article L. 233-6 al. 1)	248
3.14.	Ajustements en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L. 228-99)	N/A
3.15.	Aliénations d'actions (participations réciproques) (article R.233-19 al. 2)	N/A
3.16.	Rachats par la Société de ses propres actions (article L. 233-13) (article L. 225-211 al.2)	47 ; 261 ; 374 ; 378
3.17.	Autocontrôle (article L. 233-13)	378
3.18.	Opérations sur titres réalisées par les dirigeants (article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers)	215
3.19.	Participation des salariés au capital de la société (article L.225-102)	214 ; 293 ; 317
3.20.	Attributions d'actions gratuites (article L. 225-197-1 II al. 4) et de stock-options (article L. 225-185 al. 4)	102-103 ; 204-206 ; 207-208 ; 209-213 ; 291-293 ; 347
3.21.	Dividendes (article 243 bis du code général des impôts)	47 ; 227-228 ; 267-268 ; 251-252 ; 380
3.22.	Charges fiscalement non déductibles et charges réintégrées suite à un redressement fiscal (articles 223 quater et 223 quinquies du code général des impôts)	N/A
3.23.	Avis du comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique (article l. 225-105 al. 5)	N/A
3.24.	Pratiques anticoncurrentielles (article L. 464-2 al. 5)	N/A
3.25.	Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité (article L. 225-102-1 al. 5)	87 ; 91 ; 111 ; 123 ; 126 ; 129 ; 130 ; 135 ; 138 ; 139 ; 141
3.26.	Informations liées à l'exercice d'une activité dangereuse (article L. 225-102-2)	N/A
3.27.	Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone (article L.225-100-1 4°)	60
4.	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**386**
5.	**Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés**	**326-329 ; 365-368**

7.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de faciliter la lecture du Rapport de gestion, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

		Numéros de pages
1.	**Informations économiques**	
1.1.	Évolution prévisible de la situation de la société (article L. 232-1 II)	36-47
1.2.	Exposé de la situation de la société (article L. 232-1 II), analyse de l'évolution du chiffre d'affaires et des résultats, Indication sur l'utilisation des instruments financiers, principaux risques et incertitudes (article L. 225-100-1 1° à 3° et 6°)	248-257 ; 53-74
1.3.	Analyse de la situation financière et indicateurs clés de performance de nature financière (article L. 233-6 al. 2) (article L. 225-100-1 1° à 3° et 6°)	248-257 ; 264-268 ; 280-286
1.4.	Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA (article R. 225-102 al. 2)	364
1.5.	Délais de paiement clients et fournisseurs (article L. 441-6-1 al. 1)	259
1.6.	Montant des prêts inter-entreprises consentis dans le cadre de l'article L. 511-6 3 bis du code monétaire et financier	244
1.7.	Mention des succursales existantes (article L. 232-1 II)	324-325 ; 360-363
1.8.	Activités en matière de recherche et de développement (article L. 232-1 II)	N/A
1.9.	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice (article L. 232-1 II)	261
1.10.	Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	148-152
1.11.	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (article L.225-100-1 5°)	71-73
2.	**Capital de la société**	
2.1.	Détenteurs du capital ou des droits de vote (article L. 233-13)	377-380
2.2.	Prises de participation ou de contrôle (article L. 233-6 al. 1)	248
2.3.	Ajustements en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L. 228-99)	N/A
2.4.	Aliénations d'actions (participations réciproques) (article R.233-19 al. 2)	N/A
2.5.	Rachats par la Société de ses propres actions (article L. 233-13) (article L. 225-211 al.2)	47 ; 261 ; 374 ; 378
2.6.	Autocontrôle (article L. 233-13)	378
2.7.	Opérations sur titres réalisées par les dirigeants (article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers)	215
2.8.	Participation des salariés au capital de la société (article L.225-102)	214 ; 293 ; 317
2.9.	Attributions d'actions gratuites (article L. 225-197-1 II al. 4) et de stock-options (article L. 225-185 al. 4)	102-103 ; 207-208 ; 204-206 ; 207-213 ; 291-293 ; 347
2.10.	Dividendes (article 243 bis du code général des impôts)	47 ; 227-228 ; 267-268 ; 251-252 ; 380
3.	**Informations juridiques**	
3.1.	Charges fiscalement non déductibles et charges réintégrées suite à un redressement fiscal (articles 223 quater et 223 quinquies du code général des impôts)	N/A
3.2.	Avis du comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique (article l. 225-105 al. 5)	N/A
3.3.	Pratiques anticoncurrentielles (article L. 464-2 al. 5)	N/A
4.	**Informations sociales, environnementales et sociétales**	
4.1.	Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité (article L. 225-102-1 al. 5)	78 ; 93 ; 111 ; 123 ; 126 ; 129 ; 138 ; 141
4.2.	Informations liées à l'exercice d'une activité dangereuse (article L. 225-102-2)	N/A
4.3.	Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone (article L.225-100-1 4°)	60

7.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

		Numéros de pages
1.	Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises auquel la Société se réfère (L. 225-37-4 8° du Code de commerce)	164
2.	Modalités d'exercice de la direction générale (L. 225-37-4 4° du Code de commerce)	164
3.	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice (L. 225-37-4 1° du Code de commerce)	166 et 169-183
4.	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil (L. 225-37-4 5° du Code de commerce)	184-190
5.	Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration (L. 225-37-4 6° du Code de commerce)	184
6.	Éventuelles limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général (L. 225-37-4 7° du Code de commerce)	165
7.	Information sur la politique de rémunération des dirigeants (L. 225-37-2 du Code de commerce)	190-196
8.	Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire de la Société par la Société, les sociétés qu'elle contrôle ou la société qui la contrôle (L. 225-37-3 du Code de commerce)	196-225
9.	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers (L. 225-37-3 du Code de commerce)	196-225
10.	Les conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'une société et, d'autre part, une autre société dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié social du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (L. 225-37-4 2° du Code de commerce)	226
11.	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (L. 225-37-5 du Code de commerce)	226
12.	Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (L. 225-37-4 9°du Code de commerce)	227
13.	Présentation des projets de résolution relatifs aux principes et aux critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux président, directeurs généraux ou directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat (L. 225-37-2 du Code de commerce)	227-231
14.	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (L. 225-37-4 3° du Code de commerce)	232

7.8 TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du document de référence
PRINCIPES GÉNÉRAUX DE REPORTING			
Les informations publiées sont présentées « de façon à permettre une comparaison des données » (loi du 12/07/2010). Le rapport du conseil d'administration ou du directoire « présente les données observées au cours de l'exercice clos et, le cas échéant, au cours de l'exercice précédent, de façon à permettre une comparaison entre ces données ».	NA	Précision méthodologique	144
Le rapport indique, parmi les informations listées par le décret d'application, celles qui, eu égard à la nature des activités ou à l'organisation de la société, ne peuvent être produites ou ne paraissent pas pertinentes, en fournissant toutes explications utiles.	NA	Tableau de correspondance RSE	NA
Lorsqu'une société se conforme volontairement à un référentiel national ou international en matière sociale ou environnementale, le rapport peut le mentionner en indiquant les préconisations de ce référentiel qui ont été retenues et les modalités de consultation de ce dernier.	NA	Le reporting RSE de AccorHotels s'inscrit dans le cadre des GRI Standards. Une table de correspondance est disponible sur Internet (http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/the-expert-room/our-accolades)	NA
Les informations sociales et environnementales figurant ou devant figurer au regard des obligations légales et réglementaires font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant [...]. Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire	NA	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementale et sociétale consolidées figurant dans le rapport de gestion	153

L'organisme tiers indépendant doit inclure dans son rapport :
- a) Une attestation relative à la présence de toutes les informations prévues par le décret, signalant, le cas échéant, les informations omises et non assorties d'explications ;
- b) Un avis motivé sur :
  - la sincérité des informations figurant dans le rapport de gestion,
  - les explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations ;
- c) Les diligences qu'il a mises en œuvre pour conduire sa mission de vérification.
	NA	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementale et sociétale consolidées figurant dans le rapport de gestion	153

INFORMATIONS SOCIALES		ENGAGEMENTS SOCIAUX	93 À 111
Emploi			
Effectif total	Engagements 1, 3 et 6	AccorHotels, un modèle social unique	93
Répartition des salariés par sexe		La mixité Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes / Répartition des femmes par type de poste	104 105
Répartition des salariés par âge		Répartition des effectifs par tranche d'âge	110
Répartition des salariés par zone géographique		Les effectifs et leur répartition géographique	95
Les embauches		Les embauches et les départs	95
Les licenciements		Les embauches et les départs	95
Rémunérations		La politique de rémunération	102
Évolution des rémunérations		AccorHotels ne réalise pas encore de consolidation permettant de communiquer l'évolution des salaires au niveau Groupe	102

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du document de référence
Organisation du travail			
Organisation du temps de travail	Engagements 1, 3 et 6	Organisation du travail et équilibre vie professionnelle/vie privée / Durée du temps de travail / Organisation du travail / Télétravail / Travail de nuit Améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé	100 101
Absentéisme		Absentéisme	145
Relations sociales			
Organisation du dialogue social	Engagements 1, 3 et 6	Favoriser un dialogue ouvert / Instance et outils de dialogue / Le dialogue pour accompagner la transformation du Groupe	98
Procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci		Favoriser un dialogue ouvert / Instance et outils de dialogue / Le dialogue pour accompagner la transformation du Groupe	98
Bilan des accords collectifs		Favoriser un dialogue ouvert / Les accords collectifs / Accords signés par pays et thèmes	98
Santé et sécurité			
Conditions de santé et de sécurité au travail		Imaginer des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle et de bonnes conditions de travail / Améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles	100 101
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail		Favoriser un dialogue ouvert / Les accords collectifs / Accords signés par pays et thèmes	98
Fréquence et gravité des accidents du travail		Taux de fréquence des accidents du travail Taux de gravité des accidents du travail	101
Maladies professionnelles		Améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé / Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles	100
Formation			
Politiques mises en œuvre en matière de formation		L'apprentissage au cœur du développement des compétences Accompagner les collaborateurs tout au long de leurs parcours / Préparer la relève managériale	107 109
Nombre d'heures de formation		Nombre d'heures de formation	108
Égalité de traitement			
Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Engagements 1, 3 et 6	Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion / Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes	105
Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion / L'intégration des personnes en situation de handicap	106
Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité		Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion / Promouvoir la diversité culturelle	106

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du document de référence
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail			
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	78
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	78
Élimination du travail forcé ou obligatoire		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	78
Abolition effective du travail des enfants		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	78
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX	
Politique générale en matière environnementale			
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales	Engagements 7, 8 et 9	Une stratégie RSE intégrée au modèle économique Pilotage de la démarche Éthique & RSE	78 78
Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement		*Planet 21 In Action*, une nouvelle feuille de route pour les hôtels	90
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement		Engagement *Planet 21 – Acting Here* : La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe	111
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Engagement 7	Risques industriels liés à l'environnement	59
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement		Risques industriels liés à l'environnement	59
Pollution			
Mesures de prévention, réduction, réparation des rejets dans l'air	Engagements 7, 8 et 9	Privilégier les produits écoresponsables Engagements *Planet 21 – Acting Here* : Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments Engagement *Planet 21 – Acting Here* : pilier Bâtiments : - 5 % de consommation d'énergie par chambre / Piliers Bâtiments de *Planet 21 In Action*	114
Mesures de prévention, réduction, réparation des rejets dans l'eau		Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments / Engagement *Planet 21 – Acting Here*, pilier Bâtiments : - 5 % de consommation d'énergie par chambre et de consommation d'eau par nuitée, d'ici 2018 (hôtels filiales et managés) AccorHotels et la préservation de la biodiversité Engagement *Planet 21 – Acting Here :* pilier Bâtiments : - 5 % de consommation d'énergie par chambre / Piliers Bâtiments de *Planet 21 In Action*	130
Mesures de prévention, réduction, réparation des rejets dans le sol		Application du principe « appliquer ou expliquer » / Utilisation des sols	143
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		Application du principe « appliquer ou expliquer » / Nuisances pour le voisinage	143

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du document de référence
Économie circulaire			
Prévention et gestion des déchets			
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets		Engagement *Planet 21 – Acting Here* : 65 % des déchets d'exploitation des hôtels sont valorisés d'ici 2020 / Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments / Capitaliser sur la valeur cachée des déchets	135
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire		Engagement *Planet 21 – Acting Here* : - 30 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2020	138
Utilisation durable des ressources			
Consommation d'eau		Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments / Engagement *Planet 21 – Acting Here*, pilier Bâtiments : - 5 % de consommation d'énergie par chambre et de consommation d'eau par nuitée, d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)	130
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Engagements 7, 8 et 9	L'empreinte environnementale du Groupe	51
Consommation de matières premières		Engagement *Planet 21 – Acting Here* : 100 % de nos restaurants suivent la Charte de l'Alimentation saine et durable d'ici 2020 / Piliers Communautés et Bâtiments de *Planet 21 In Action*	139
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières		Engagement *Planet 21 – Acting Here*, pilier bâtiments : 100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone (hôtels et filiales) Réduire le gaspillage alimentaire / Proposer une alimentation saine et durable pour la planète / Développer l'agriculture urbaine Impliquer nos clients dans une expérience durable / Privilégier les produits écoresponsables	130 138 141
Consommation d'énergie	Engagements 7, 8 et 9	Engagement *Planet 21 – Acting Here*, pilier Bâtiments : - 5 % de consommation d'énergie par chambre et de consommation d'eau par nuitée, d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)	131
Mesures prises en compte pour améliorer l'efficacité énergétique		Engagement *Planet 21 – Acting Here*, pilier bâtiments : 100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone (hôtels et filiales) Engagement *Planet 21 – Acting Here* : pilier Bâtiments : - 5 % de consommation d'énergie par chambre / Piliers Bâtiments de *Planet 21 In Action*	130
Mesures prises en compte pour améliorer le recours aux énergies renouvelables		Engagement *Planet 21 – Acting Here*, pilier bâtiments : 100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone (hôtels et filiales) Engagement *Planet 21 – Acting Here* : pilier Bâtiments : - 5 % de consommation d'énergie par chambre / Piliers Bâtiments de *Planet 21 In Action*	130
Utilisation des sols		Application du principe « appliquer ou expliquer » / Utilisation des sols	143

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du document de référence
Changement climatique			
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit		Panorama des enjeux auxquels AccorHotels est confronté / L'empreinte environnementale du Groupe / La prise en compte du scope 3 dans la mesure de l'empreinte environnementale / Privilégier les produits écoresponsables	48 156
Adaptation aux conséquences du changement climatique		Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments / L'analyse des risques climatiques pour le Groupe	129
Protection de la biodiversité			
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Engagements 7, 8 et 9	AccorHotels et la préservation de la biodiversité *Plant for the planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement / Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	142 127
INFORMATIONS SOCIÉTALES		ENGAGEMENT SOCIÉTAL	
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales			
En matière d'emploi et de développement régional		AccorHotels, un modèle social unique	
Sur les populations riveraine ou locale	/	La protection de l'enfance face aux abus AccorHotels et la préservation de la biodiversité *Plant for the Planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Solidarity AccorHotels	126 127 124
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment			
Les associations d'insertion		Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Solidarity AccorHotels	124
Les établissements d'enseignements		L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes / Politique de dialogue et outils	91
Les associations de défense de l'environnement		L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes / Politique de dialogue et outils / Focus sur les nouveaux partenariats 2016 / Des partenariats externes pour enrichir la démarche	91
Les associations de consommateurs		L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes / Politique de dialogue et outils	91
Les populations riveraines		Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Solidarity AccorHotels	124
Conditions du dialogue avec des personnes et organisations		L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes / Politique de dialogue et outils	91
Actions de partenariat ou de mécénat		Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Solidarity AccorHotels	124

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du document de référence
Sous-traitance et fournisseurs			
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Engagements 1 & 2	Engager une relation durable avec les partenaires / Engagement *Planet 21 – Acting Here*, axe partenaires : Notre process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé auprès de 100 % de nos partenaires / Dans les relations avec les fournisseurs	119
Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants		Engager une relation durable avec les partenaires / Engagement *Planet 21 – Acting Here*, axe partenaires : Notre process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé auprès de 100 % de nos partenaires / Dans les relations avec les fournisseurs	119
Loyauté des pratiques			
Actions engagées pour prévenir la corruption		Les politiques et programmes de conformité / L'adoption d'un programme de compliance Engager une relation durable avec les partenaires / Engagement *Planet 21 – Acting Here*, axe partenaires : Notre process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé auprès de 100 % de nos partenaires / Dans les relations avec les gestionnaires d'hôtels	81 122
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		Privilégier les produits écoresponsables Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	114
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme			
Actions engagées en faveur des droits de l'homme		Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques	119
L'article 173 modifiant le sixième alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce			119
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité		Rapport du Président	129

Ici, le durable c'est du sérieux !
Ce papier est certifié par le label FSC.
Ce dernier garantit que les forêts
sont gérées de façon durable.

Conception et réalisation : côtécorp. Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : © Geoff Lung - © Gerrit Meier - © Fairmont Brand Photo Library © Onefinestay Brand Photo Library - © Jenny Zarins - © Orient Express Brand Photo Library - © Banyan Tree Brand Photo Library - © Angsana Brand Photo Library - © Fairmont Brand Photo Library - © Christopher Kewish - © Geoff Lung - © Jefferson Smith - © Abaca Corporate/Boris Zuliani - © Rixos Brand Photo Library - © Michael Spencer - © Swissôtel Brand Photo Library - © Carlos Alberto Da Costa Rocha - © Aaron Spence - © 25H Brand Photo Library - © Abaca Corporate/Benoît Laboup - © Tomek Fryszkiewicz - © Abaca Corporate/Giuliano Ottaviani - © Francis Amiand - © Edwin Ramirez - © Sara Niedzwiecka - © Harry Prasetya - © Philippe Wang - © Abaca Corporate/Jérémie Mazenq - © nextdoor Brand Photo Library - © Mamaworks Brand Photo Library - © John Paul Brand Photo Library - © Accor Local Brand Photo Library - © Potel & Chabot Brand Photo Library - © Noctis Brand Photo Library - © Verychic Brand Photo Library - © Tadeu Brunelli - © Paul Thuysbaert.