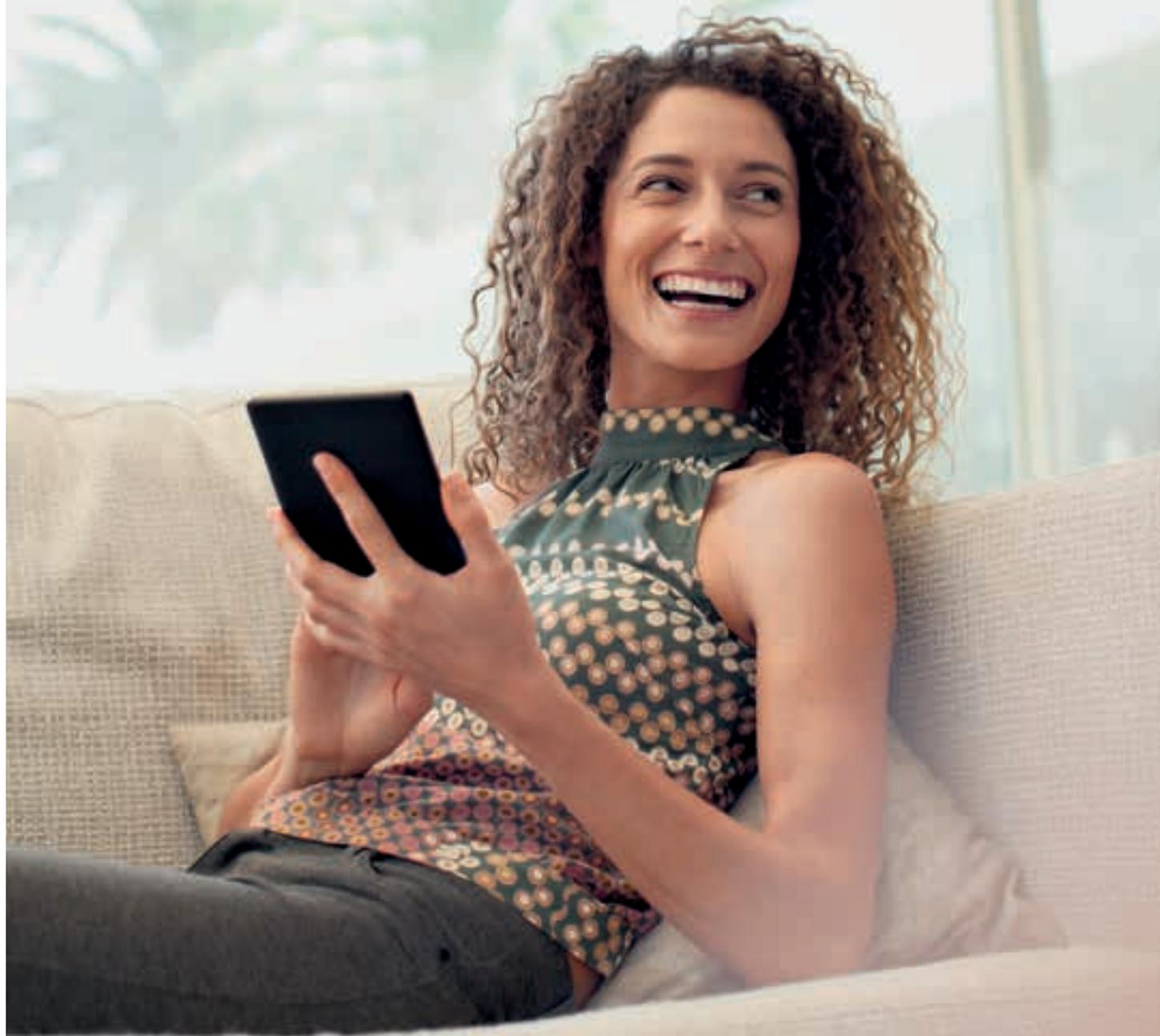


NOUS RÉINVENTONS **VOTRE SÉJOUR**

Document de référence et rapport financier annuel 2014



 ACCOR

SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	3	4	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2014	151
	1.1. Profil	4		4.1. Résultats des activités	152
	1.2. Présentation des activités	4		4.2. Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2014	160
	1.3. Informations financières sélectionnées	11		4.3. Contrats importants	163
	1.4. Historique	12		4.4. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	163
	1.5. Stratégie du Groupe et perspectives	15			
2	RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE	21	5	ÉTATS FINANCIERS RFA	165
	2.1. Vision et engagements	22		5.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	166
	2.2. Pilotage de la démarche de RSE	28		5.2. Comptes consolidés et annexes	167
	2.3. Engagements sociaux RFA	35		5.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	266
	2.4. Engagements sociétaux RFA	48		5.4. Comptes Société mère et annexes	267
	2.5. Engagements environnementaux RFA	61			
	2.6. Mesurer et évaluer la performance	72			
	2.7. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	86	6	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	303
3	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	89		6.1. Renseignements concernant la Société	304
	3.1. Organes d'administration et de direction	90		6.2. Capital RFA	306
	3.2. Rapport du président du Conseil d'administration RFA	104		6.3. Actionariat RFA	310
	3.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration RFA	122		6.4. Marché des titres de Accor	313
	3.4. Gestion des risques RFA	123	7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	315
	3.5. Intérêts et rémunérations RFA	130		7.1. Relations actionnaires et documents accessibles au public	316
	3.6. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	147		7.2. Responsables du document et du contrôle des comptes	318
				7.3. Honoraires des Commissaires aux comptes RFA	319
				7.4. Informations incluses par référence	319
				7.5. Table de concordance du Document de référence	320
				7.6. Table de concordance du Rapport financier annuel	322
				7.7. Tableau de correspondance : Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	323

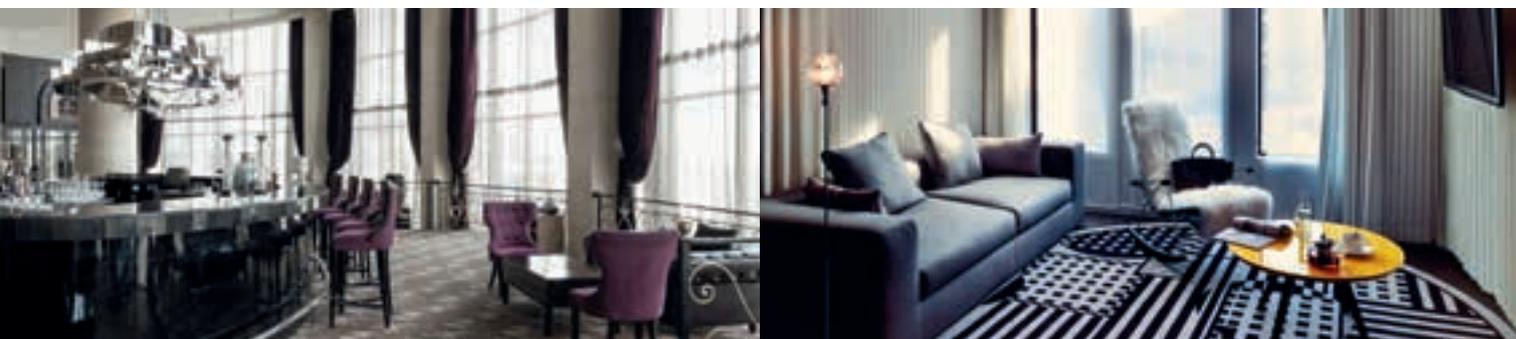
RFA Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme



Document de référence

et Rapport financier annuel

2014



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 27 mars 2015, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

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

1



Présentation du GROUPE

1.1.	PROFIL	4
1.2.	PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS	4
1.2.1.	Hôtellerie	4
1.2.2.	Autres activités	10
1.3.	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	11
1.4.	HISTORIQUE	12
1.5.	STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES	15
1.5.1.	2014 : une année de transformation et de records	16
1.5.2.	Tendances et perspectives	19
1.5.3.	Une nouvelle stratégie digitale	19

1.1. PROFIL

Premier opérateur hôtelier mondial avec **480 000 chambres** dans **3 700 hôtels**, Accor est présent dans **92 pays** avec **14 marques** de renommée internationale. Organisé autour de deux pôles stratégiques, le Groupe met au service de ses clients et partenaires sa double expertise d'opérateur/franchiseur (**HotelServices**) et de propriétaire/investisseur (**HotelInvest**).

Du luxe-haut de gamme (**Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The Sebel**) à l'économique (**ibis, ibis Styles, ibis budget, adagio access et hotelF1**), en passant par le milieu de gamme (**Novotel, Suite Novotel, Mercure, adagio**), Accor fait évoluer en permanence ses concepts pour satisfaire pleinement les voyageurs d'affaires et de loisirs, partout dans le monde. Le Groupe s'appuie sur un écosystème digital puissant avec notamment son portail de réservations **accorhotels.com**, ses sites de marque et son programme de fidélité **Le Club Accorhotels**.

Les **180 000 collaborateurs** sous enseignes Accor évoluent dans une entreprise engagée dans la formation et le développement de ses talents, grâce à l'Académie Accor. Depuis sa création il y a 45 ans, le Groupe place l'innovation au cœur de sa stratégie pour satisfaire ses clients et bâtir une hôtellerie durable et responsable.

1.2. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

1.2.1. HÔTELLERIE

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

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

Luxe et haut de gamme

SOFITEL
LUXURY HOTELS

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

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

Réseau : 113 hôtels, 28 573 chambres dans 41 pays.

Clientèle : 48 % affaires – 52 % loisirs.

PULLMAN

Les hôtels et resorts Pullman accueillent une clientèle internationale, grands voyageurs du monde entier, pour le plaisir ou le business. Pullman est la marque hôtelière haut de gamme des *executives* d'aujourd'hui : une nouvelle génération d'hôtels 4 et 5 étoiles pour une nouvelle génération de clientèle, cosmopolite, nomade et hyperconnectée. Au cœur des *global cities* et des destinations touristiques les plus convoitées de la planète. Accueil chaleureux et expert, offres et services performants pour une expérience innovante, efficace et pleine d'allure.

Réseau : 93 hôtels, 25 953 chambres dans 26 pays.

Clientèle : 55 % affaires – 45 % loisirs.

M
GALLERY

MGallery est une Collection d'hôtels et resorts haut de gamme présente sur les cinq continents. Chaque adresse met en scène avec style une personnalité et une histoire uniques que le voyageur est amené à découvrir durant son séjour. Chaque hôtel s'inspire d'une des trois atmosphères de la Collection : « Heritage » inspirée de l'histoire de l'hôtel, « Signature » à l'accent résolument design ou « Serenity » pour une parenthèse sans contrainte.

Réseau : 71 hôtels, 7 082 chambres dans 22 pays.

Clientèle : 40 % affaires – 60 % loisirs.

GRAND MERCURE

Grand Mercure est une marque haut de gamme qui s'adresse à une clientèle exigeante, soucieuse de retrouver des repères culturels et identitaires dans les hôtels où elle séjourne. Grand Mercure adopte un profil en phase avec la culture régionale de ses différents marchés : Chine, Inde, Arabie saoudite et Brésil.

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

Réseau : 43 hôtels, 8 164 chambres dans 4 pays.

Clientèle : 55 % affaires – 45 % loisirs.

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



The Sebel est une marque d'appartements haut de gamme en Asie Pacifique. Elle propose aux clients recherchant plus d'autonomie une expérience de séjour enthousiasmante, dans un cadre élégant et spacieux, soutenue par un service exemplaire, personnalisé et accueillant.

Réseau : 21 appartements, 1 309 chambres dans 2 pays.

Clientèle : 25 % affaires – 75 % loisirs.

Milieu de gamme

NOVOTEL

Novotel, marque internationale milieu de gamme, propose aux voyageurs des hôtels situés au cœur des villes internationales majeures, dans les quartiers d'affaires et les destinations touristiques. À travers son offre globale, Novotel contribue au bien-être des voyageurs d'affaires et de loisirs.

Réseau : 414 hôtels, 79 220 chambres dans 61 pays.

Clientèle : 59 % affaires – 41 % loisirs.

Suite NOVOTEL

Suite Novotel, marque hôtelière milieu de gamme propose des hôtels principalement situés dans les centres-villes. Le client profite d'une suite de 30 m² modulable et de services innovants à vivre 24h/24.

Réseau : 31 hôtels, 3 854 chambres dans 10 pays.

Clientèle : 70 % affaires – 30 % loisirs.

Mercure

Mercure est la seule marque d'hôtellerie milieu de gamme qui allie la puissance d'un réseau international garanti par un engagement qualité sans compromis et l'expérience chaleureuse d'hôtels tous différents, ancrés dans leur localité et tenus par des hôteliers enthousiastes. Situé au cœur des villes, au bord de la mer ou à la montagne, le réseau Mercure accueille des voyageurs d'affaires et de loisirs à travers le monde.

Réseau : 711 hôtels, 89 203 chambres dans 52 pays.

Clientèle : 56 % affaires – 44 % loisirs.

adagio adagio access

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

- **Adagio**, l'aparthotel de référence, des appartements contemporains, situés au cœur des principales métropoles ;
- **Adagio access**, la gamme économique, des appartements fonctionnels, à proximité des centres-villes ;
- **Adagio premium**, l'aparthotel grand standing, haut de gamme.

Réseau : 96 Aparthotels, 10 441 appartements dans 11 pays.

Clientèle : 54 % affaires – 46 % loisirs.

Économique

ibis

Leader européen de l'hôtellerie économique, ibis garantit une offre de confort ultime : une literie innovante issue de la recherche ibis : le Sweet Bed by ibis™, une chambre confortable et parfaitement équipée et des espaces d'accueil modernes et design. Attentionnée et efficace, ibis propose le plus haut niveau de service de sa catégorie : un accueil 24h/24, un petit-déjeuner de 4 heures à midi, une offre petites faims, un service de bar 24h/24 et une offre de restauration moderne, ibis Kitchen.

Réseau : 1 031 hôtels, 129 009 chambres dans 59 pays.

Clientèle : 58 % affaires – 42 % loisirs.

ibis STYLES

Marque économique, non standardisée, aux styles multiples et à la personnalité *Happy Mood*, essentiellement développée en franchise, ibis Styles s'adresse à une clientèle affaires et loisirs d'individuels et de familles. Elle propose une offre conviviale et surtout « tout compris » incluant dans le prix : la chambre, le petit-déjeuner, un accès Wi-Fi et une multitude d'attentions supplémentaires.

Réseau : 277 hôtels, 25 100 chambres dans 24 pays.

Clientèle : 58 % affaires – 42 % loisirs.

ibis budget

ibis budget est la marque de référence sur le segment très économique du groupe Accor. Cette marque astucieuse et décontractée porte les valeurs de l'essentiel et de la simplicité. Idéaux pour les clients à la recherche d'autonomie, ces hôtels accessibles 24h/24 proposent : des chambres pour une, deux ou trois personnes équipées de couettes douillettes et d'oreillers moelleux, une douche XL, le Wi-Fi offert et un petit-déjeuner buffet gourmand à volonté.

Réseau : 537 hôtels, 51 022 chambres dans 17 pays.

Clientèle : 56 % affaires – 44 % loisirs.

hotelF1

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

Réseau : 246 hôtels, 18 836 chambres dans quatre pays.

Clientèle : 65 % affaires – 35 % loisirs.

Pour différentes raisons contractuelles, 7 hôtels représentant 949 chambres restent à ce jour exploitées sous la marque Formule 1.

Une présence mondiale sur tous les segments de marché

Accor est présent sur les cinq continents avec, au 31 décembre 2014, un portefeuille hôtelier unique de 3 717 établissements (482 296 chambres) sur tous les segments de marché.

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2014

Marque	France		Europe (hors France et Méditerranée)		Asie Pacifique		Amérique latine et Caraïbes		Méditerranée Moyen-Orient Afrique		Amérique du Nord		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	11	1 509	17	4 292	41	12 051	9	1 666	27	6 444	8	2 611	113*	28 573
Pullman	13	3 692	14	3 485	51	14 462	4	1 086	11	3 228	-	-	93	25 953
MGallery	20	1 434	9	1 240	24	2 573	3	291	15	1 544	-	-	71	7 082
Novotel	113	15 412	109	21 561	111	26 550	19	3 267	54	10 325	8	2 105	414	79 220
Suite Novotel	19	2 199	8	1 158	-	-	-	-	4	497	-	-	31	3 854
Mercure	226	22 080	264	33 974	144	22 744	71	10 361	70	9 517	-	-	775	98 676
Adagio	29	3 568	9	1 029	-	-	8	654	4	537	-	-	50	5 788
Autres	1	51	6	957	22	2 761	1	385	3	376	-	-	33	4 530
Luxe, haut et milieu de gamme	432	49 945	436	67 696	393	81 141	115	17 710	188	32 468	16	4 716	1 580	253 676
ibis	383	33 690	258	34 947	139	25 151	124	18 170	127	17 051	-	-	1 031	129 009
ibis Styles	141	9 920	62	5 735	54	7 437	6	748	14	1 260	-	-	277	25 100
ibis budget	324	25 074	141	15 578	30	3 540	19	4 627	23	2 203	-	-	537	51 022
Adagio access	44	4 383	2	270	-	-	-	-	-	-	-	-	46	4 653
hotelF1	238	17 906	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	238	17 906
Formule 1	-	-	3	191	5	739	-	-	-	-	-	-	8	930
Économique	1 130	90 973	466	56 721	228	36 867	149	23 545	164	20 514	-	-	2 137	228 620
TOTAL	1 562	140 918	902	124 417	621	118 008	264	41 255	352	52 982	16	4 716	3 717	482 296

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

Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 464 hôtels et 265 335 chambres au 31 décembre 2014, représentant 55 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 621 hôtels (24 % des chambres) en **Asie Pacifique**, 264 hôtels (9 % des chambres) en **Amérique latine** et aux **Caraïbes**, 352 hôtels (11 % des chambres) en **Afrique** et au **Moyen-Orient** et 16 hôtels (1 % des chambres) en **Amérique du Nord**.

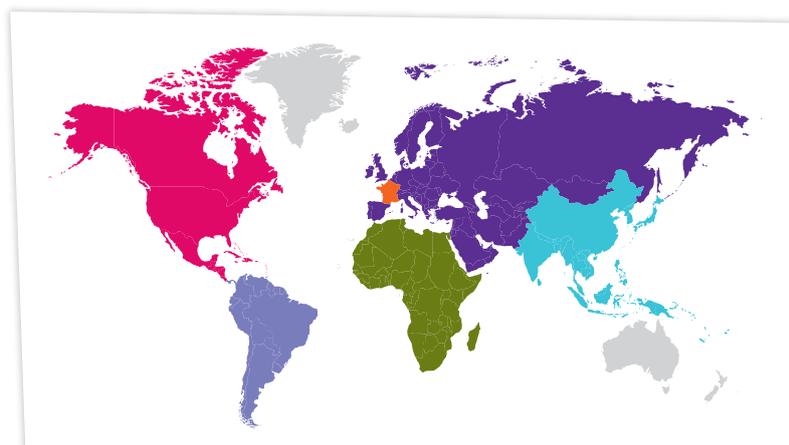
Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2014

(en pourcentage du nombre de chambres)

29 %
France

1 %
Amérique du Nord

9 %
Amérique latine
et Caraïbes



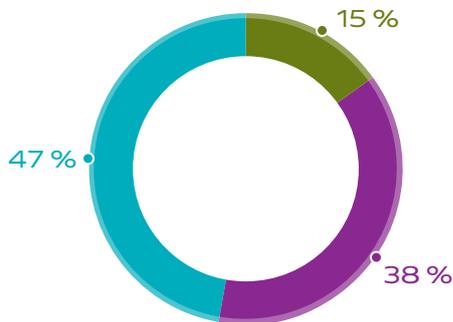
26 %
Europe (hors France
et Méditerranée)

24 %
Asie Pacifique

11 %
Méditerranée,
Moyen-Orient, Afrique

Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2014

(en pourcentage du nombre de chambres)



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

Un mode d'exploitation différencié

Les hôtels de Accor 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. Dans le cadre de l'organisation du Groupe autour d'HotelInvest et HotelServices, tous les hôtels en propriété et en location sont intégrés dans HotelInvest. Ils sont exploités par HotelServices dans le cadre de contrats de gestion.

Contrats de franchise : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. Accor 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 Accor (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 Accor n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par Accor. 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.

Contrats de location : les hôtels en location font l'objet d'une consolidation intégrale de leurs comptes par Accor, qui verse un loyer au propriétaire. Ce loyer peut être fixe ou variable. Les loyers fixes représentent un pourcentage de la valeur de l'actif ; les loyers variables sont indexés sur le chiffre d'affaires de l'hôtel. A noter que pour quelques hôtels, notamment en Amérique du Sud, Accor verse un loyer correspondant à un pourcentage du Résultat Brut d'Exploitation.

Propriétés : les hôtels en propriété sont consolidés intégralement. Accor assume l'ensemble des recettes et charges d'exploitation des hôtels en propriété et location, et perçoit simplement des redevances de la part des hôtels en franchise et contrats de gestion. La stratégie de Accor consiste à choisir le mode d'exploitation de ses hôtels en développement, en fonction de :

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

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

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

Dans les marchés émergents, le Groupe favorise :

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

À fin 2014, 61 % des chambres du parc hôtelier sont exploitées par le biais de modes de gestion permettant de limiter la volatilité des résultats (contrats de management et contrats de franchise).

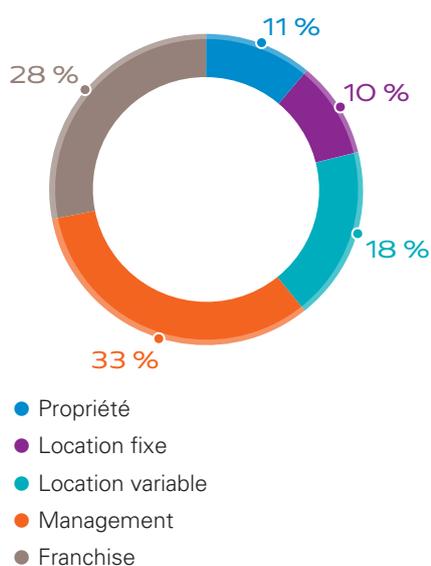
Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2014

Marque	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
Sofitel	14	2 398	4	1 199	6	777	86	23 003	3	1 196	113*	28 573
Pullman	7	1 592	8	2 073	7	2 249	56	16 063	15	3 976	93	25 953
MGallery	4	429	6	664	3	431	26	2 977	32	2 581	71	7 082
Novotel	50	9 862	42	8 446	106	17 772	142	33 330	74	9 810	414	79 220
Suite Novotel	1	118	6	971	11	1 396	5	662	8	707	31	3 854
Mercure	51	7 583	56	9 151	66	9 679	217	36 164	385	36 099	775	98 676
Adagio	2	207	7	817	4	480	35	4 100	2	184	50	5 788
Autres	4	859	1	51	-	-	27	3 542	1	78	33	4 530
Luxe, haut et milieu de gamme	133	23 048	130	23 372	203	32 784	594	119 841	520	54 631	1 580	253 676
ibis	150	21 051	103	14 226	198	29 001	144	26 306	436	38 425	1 031	129 009
ibis Styles	5	540	12	1 025	5	911	37	6 095	218	16 529	277	25 100
ibis budget	66	6 817	81	8 829	82	10 163	35	4 960	273	20 253	537	51 022
Adagio access	-	-	3	263	1	160	42	4 230	-	-	46	4 653
hotelF1	21	1 514	-	-	158	12 573	-	-	59	3 819	238	17 906
Formule 1	3	191	-	-	-	-	5	739	-	-	8	930
Économique	245	30 113	199	24 343	444	52 808	263	42 330	986	79 026	2 137	228 620
TOTAL	378	53 161	329	47 715	647	85 592	857	162 171	1 506	133 657	3 717	482 296

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

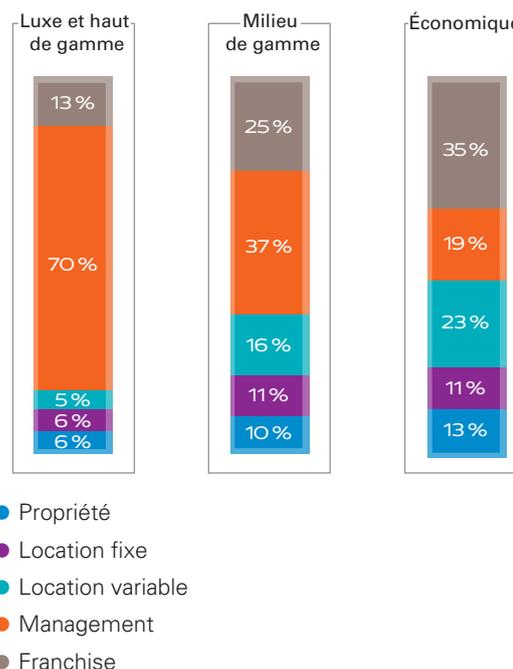
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2014

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2014

(en pourcentage du nombre de chambres)

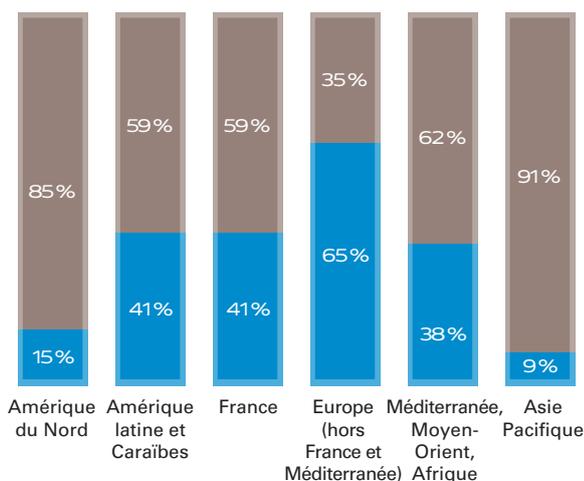


Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2014

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	63	6 666	41	4 678	406	46 489	104	12 923	948	70 162	1 562	140 918
Europe (hors France et Méditerranée)	212	30 684	199	30 748	122	18 983	104	14 685	265	29 317	902	124 417
Amérique du Nord	3	705	-	-	-	-	12	3 862	1	149	16	4 716
Amérique latine et Caraïbes	30	5 105	5	684	58	11 073	114	17 575	57	6 818	264	41 255
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	51	7 014	41	5 308	55	7 775	120	23 921	85	8 964	352	52 982
Asie Pacifique	19	2 987	43	6 297	6	1 272	403	89 205	150	18 247	621	118 008
TOTAL	378	53 161	329	47 715	647	85 592	857	162 171	1 506	133 657	3 717	482 296

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2014

(en pourcentage du nombre de chambres)



- Propriétés et Locations
- Management et Franchise

Propriétés immobilières

Les immobilisations corporelles du groupe Accor, comptabilisées dans le bilan consolidé, sont principalement constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location-financement. La valeur brute des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 5 853 millions d'euros au 31 décembre 2014. Leur valeur nette s'établit à 3 157 millions d'euros, représentant 36,0 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2014 (cf. note annexe 21 des comptes consolidés page 214).

Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2014. La valeur brute des actifs est présentée page 159.

Les taux d'occupation, prix moyen et RevPAR (Revenu Per Available Room) des hôtels sont décrits dans la partie « Résultats des activités » page 152.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note 3 des comptes consolidés page 190.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Engagements environnementaux » page 61.

Marché et concurrence

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

Classement mondial au 31 décembre 2014

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	InterContinental Hotels Group	710 295	4 840
2	Hilton Hotels	708 268	4 278
3	Marriott International	701 899	4 117
4	Wyndham Hotel Group	660 826	7 645
5	Choice Hotels International	504 808	6 374
6	Accor	482 296	3 717

Source : Accor, MKG – mars 2015.

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

Classement européen des groupes hôteliers au 31 décembre 2014
(Périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N° Groupe		Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	Accor	267 338	2 486
2	InterContinental Hotels Group	90 160	589
3	Best Western	88 852	1 281
4	Groupe du Louvre	67 587	969
5	Whitbread	57 615	701

Source : Base de données MKG Hospitality – janvier 2015.

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

Classement européen des chaînes intégrées au 31 décembre 2014
(Périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N° Enseigne		Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
ibis méga-marque			
1	(ibis, ibis Styles, ibis budget)	129 576	1 363
2	Best Western	88 852	1 281
3	Holiday Inn	67 244	484
4	Mercure	58 493	514
5	Premier Inn	57 615	701
6	NH Hoteles	43 529	288
7	Novotel	41 972	261
8	Travelodge	38 275	518
9	Hilton International	35 369	134
10	Radisson Blu	30 865	135

Sources : Base de données MKG Hospitality – janvier 2015.

1.2.2. AUTRES ACTIVITÉS

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

1.3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

1

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

Les informations financières présentées ci-dessous sont extraites directement des comptes consolidés au 31 décembre 2014.

Chiffres clés consolidés

(en millions d'euros)	2013*	2014
Chiffre d'affaires opérationnel	5 425	5 454
Résultat brut d'exploitation	1 731	1 772
Résultat d'exploitation	521	602
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	442	578
Résultat net de l'ensemble consolidé	137	240
Résultat net part du Groupe	126	223

Données par action

(en euros)	2013*	2014
Résultat net part du Groupe par action	0,55	0,97
Résultat net dilué par action	0,55	0,96
Dividende ordinaire par action	0,80	0,95 ⁽¹⁾

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 28 avril 2015.

Total actif

(en millions d'euros)	2013*	2014
Total actif non courant	4 065	4 795
Total actif courant	2 877	3 613
Actifs destinés à être cédés	61	347
Total actif	7 003	8 755

Capitaux propres et dette nette

(en millions d'euros)	2013*	2014
Capitaux propres part du Groupe	2 538	3 654
Intérêts minoritaires	214	213
Capitaux propres	2 752	3 867
Dette nette	226	159

* Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11 « Accords conjoints », appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014 (cf. explications et impacts note 2 page 177).

1.4. HISTORIQUE

1967

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

1974

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

1975

- Rachat de Mercure.

1976

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

1980

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

1981

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

1982

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

1983

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

1985

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

1988

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

1989

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

1990

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

1991

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

1993

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

1994

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

1995

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

1996

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

1997

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

1998

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

1999

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

2000

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

2001

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

2002

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

2003

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

2004

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

2005

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

2006

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

2007

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

2008

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

2009

- Gilles Pélisson, Directeur général, est nommé Président du Conseil d'administration.
- Accor porte à 49 % sa participation dans le Groupe Lucien Barrière.
- Fin août, le Conseil d'administration approuve la proposition de Gilles Pélisson de lancer l'étude de la pertinence d'une séparation de l'Hôtellerie et des Services Prépayés en deux entités autonomes, ayant leur stratégie propre et les moyens de leur développement. Les conclusions démontrent le caractère

pérenne et rentable de chacun des deux métiers du Groupe ainsi que leur capacité à relever les défis de leur développement futur. La pertinence de la séparation des deux métiers est ainsi validée par le Conseil d'administration en fin d'année.

- Dans le cadre de la poursuite de sa politique d'*asset right*, Accor annonce une opération immobilière majeure dans l'hôtellerie très économique en France, avec la cession des murs de 158 hotelF1, représentant 12 300 chambres.
- Accor ouvre 27 300 nouvelles chambres sur l'année.

2010

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

2011

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

2012

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

2013

- En 2013, Accor a réalisé plusieurs opérations majeures. Certaines d'entre elles ont porté sur le déroulement de chantiers engagés précédemment, comme la rénovation de nombreux hôtels Pullman, la montée en gamme et en visibilité de la marque MGallery, et la fin du déploiement de la méga-marque ibis.

- Dans le même temps, Accor a poursuivi sa politique de développement, avec entre autres quelques ouvertures emblématiques au Proche-Orient, incluant un premier hôtel Pullman à Dubaï, et un complexe ibis/Novotel à Abu Dhabi.
- Enfin, le Groupe a poursuivi sa politique d'optimisation de son parc immobilier, avec notamment deux opérations d'importance : la cession du Sofitel Paris le Faubourg en *Sale & 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 ».
- Enfin, 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.

1.5. STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

L'année 2014 a été riche en événements pour Accor, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie définie par son Président-directeur général, Sébastien Bazin, et présentée en novembre 2013.

Dans la foulée, la réorganisation du groupe autour d'**HotelServices** et **HotelInvest** s'est effectuée de manière rapide, étant opérationnelle à la fin du premier trimestre 2014. Accor réaffirme ainsi le caractère stratégique de ses deux savoir-faire historiques, la gestion des actifs et les services aux propriétaires, en séparant les fonctions, les missions et les objectifs, pour bâtir un modèle économique plus performant. Les 1 354 hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices au travers de contrats de gestion. Chaque pôle est désormais doté de son propre reporting, sur la base d'un compte de résultat et d'éléments de *cash flow* distincts. Ils sont dirigés par un Comité exécutif unique. Les fonctions supports stratégiques, incluant notamment la Finance, les Ressources humaines, le Juridique et la Communication restent au niveau central du Groupe.

De nombreuses opérations majeures ont été réalisées en 2014, incluant notamment :

- le rachat des murs de 110 hôtels précédemment exploités en contrats de location variable pour près d'un milliard d'euros au travers de trois portefeuilles immobiliers ;
- une prise de participation de 36,6 % dans la chaîne Mama Shelter ;
- le renforcement du partenariat avec Orbis, groupe hôtelier leader du marché polonais à qui Accor, son actionnaire majoritaire, a confié l'exclusivité de ses marques en Europe centrale ;
- la signature d'un partenariat de long terme avec Huazhu (China Lodging), pour accélérer le développement des marques du Groupe en Chine, et mettre en place d'importantes synergies en matière de distribution et de programmes de fidélité ;
- en soutien de la stratégie du Groupe, plusieurs opérations de refinancement ont été réalisées en 2014, pour un total de 3,7 milliards d'euros.

Par ailleurs, Accor a présenté le 30 octobre 2014 les grands axes d'un ambitieux plan digital visant à positionner le Groupe et ses marques parmi les acteurs les plus innovants de l'industrie hôtelière. Ce plan est assorti d'une enveloppe de 225 millions d'euros d'ici fin 2018.

1.5.1. 2014 : UNE ANNÉE DE TRANSFORMATION ET DE RECORDS

Très rapidement opérationnel autour de ses deux lignes de métiers, HotelServices et HotelInvest, Accor a engagé la profonde transformation de son modèle, qui a commencé à porter ses fruits. Dans un contexte économique contrasté, le Groupe en a en effet consolidé son leadership sur ses marchés clés, et généré d'excellents résultats, avec de nombreuses performances record, à la fois sur le plan opérationnel et financier.

1. Mise en œuvre de la transformation d'HotelInvest

Pour mémoire, **les principaux enjeux d'HotelInvest** sont :

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

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

Dans le cadre de ces enjeux, et notamment de la réduction du nombre de contrats de location, Accor a procédé pour HotelInvest à de nombreuses opérations de restructurations, à la fois sur des portefeuilles de murs d'hôtels, et sur des établissements individuels.

En mai 2014, Accor annonçait le rachat de deux portefeuilles immobiliers portant sur des hôtels précédemment exploités en contrat de location variable, auprès de Moor Park, pour 86 hôtels situés en Allemagne et aux Pays-Bas, et de Axa Real Estate, pour 11 établissements en Suisse. Ces opérations ont été suivies, en août 2014, d'un portefeuille de murs de 13 hôtels en Grande-Bretagne, auprès de Tritax. Au total, un montant global de 980 millions d'euros a été investi pour ces acquisitions. Parallèlement, 48 hôtels ont été restructurés dont 30 hôtels en location et 18 hôtels en propriété.

2. Deux partenariats stratégiques avec des leaders régionaux

Renforcement du partenariat avec Orbis

Dans le cadre de la réorganisation de ses activités en Europe centrale et de l'Est, Accor a confié à Orbis, leader du marché hôtelier polonais dont Accor est actionnaire majoritaire, l'ensemble de ses activités dans la région, incluant les opérations en Pologne, en Hongrie, en République tchèque, en Slovaquie, en Roumanie, en Bulgarie et en Macédoine. Orbis développera désormais l'ensemble des enseignes de Accor dans la région, en bénéficiant d'une « Master License » pour toutes les marques du Groupe. Accor a également cédé à Orbis ses filiales opérationnelles dans les pays précités, soit 38 hôtels, ainsi que huit hôtels dans le pipeline. Ce portefeuille de 46 unités est constitué de 11 hôtels en propriété, 17 en location, 11 en contrat de management et sept en franchise. Le montant de la transaction s'est établi à 142 millions d'euros, versés par Orbis à Accor.

Annnonce d'une alliance stratégique avec Huazhu (China Lodging)

Le 14 décembre dernier, Accor et Huazhu Hotels Group (China Lodging Group) ont annoncé la signature d'un partenariat stratégique et de long terme pour créer un acteur de premier plan de l'hôtellerie chinoise, rassemblant plus de 2 000 hôtels, avec un portefeuille de marques varié et le premier pipeline du secteur dans le pays.

Cette alliance majeure, qui devrait être conclue en 2015, permettra aux deux groupes d'accélérer leur développement dans une région qui connaît une croissance extrêmement rapide de sa clientèle domestique et qui est le premier marché touristique émetteur au monde. L'objectif de ce partenariat est de réunir le meilleur des deux groupes en combinant la renommée internationale des marques de Accor et la puissance de son réseau de distribution mondial avec la large couverture, la notoriété locale et la puissance de développement de Huazhu en Chine. Au total, les deux groupes disposent d'un pipeline de plus de 500 hôtels dans le pays. L'alliance devrait permettre une accélération forte du développement et une croissance très rapide des marques de Accor en Chine.



Huazhu est un groupe hôtelier chinois de premier plan porté par une croissance rapide. Avec plus de 1 900 hôtels, il se classe en 2013 au 13^e rang mondial des groupes hôteliers. Huazhu possède un portefeuille de marques allant du haut de gamme (Joya, Manxin) au milieu de gamme (JI Hotels, Starway) et à l'économique (Hanting, Elan et Hi Inn), en parfaite adéquation avec Accor. Huazhu dispose du pipeline le plus important en Chine pour continuer d'alimenter sa croissance. Accor compte 144 hôtels en Chine au travers de huit marques sur les segments haut de gamme et luxe (Sofitel, Pullman, MGallery et Grand Mercure), le milieu de gamme (Novotel, Mercure) et l'économique (ibis et ibis Styles). Le Groupe est présent en Chine depuis plus de 30 ans et occupe une position de leader en Australasie.

Aux termes de l'accord, les activités Économie et Milieu de gamme de Accor en Chine seront intégrées à Huazhu, qui détiendra une Master Franchise en exclusivité pour Accor. Il sera chargé de l'exploitation opérationnelle et du développement en Chine, à Taïwan et en Mongolie, des segments économique (ibis, ibis Styles) et milieu de gamme (Novotel et Mercure) ainsi que de la marque haut de gamme Grand Mercure.

Accor continuera d'exploiter et de développer l'ensemble de ses marques de luxe et haut de gamme en Chine : Sofitel, Pullman, MGallery et The Sebel. Huazhu deviendra actionnaire minoritaire (10 %) de l'activité luxe et haut de gamme de Accor en Chine lui faisant bénéficier de ses relations privilégiées avec les principaux partenaires et investisseurs de la région pour accélérer son développement. L'ensemble des hôtels Accor en Chine continueront d'être exploités sous leurs standards internationaux. Ils bénéficieront des réseaux mondiaux de distribution et des programmes de fidélité déjà en place, ainsi que du soutien des réseaux de Huazhu et de sa réputation en Chine. Ils conserveront leur identité, leurs spécificités et s'appuieront sur les moyens et l'expertise locale de Huazhu.

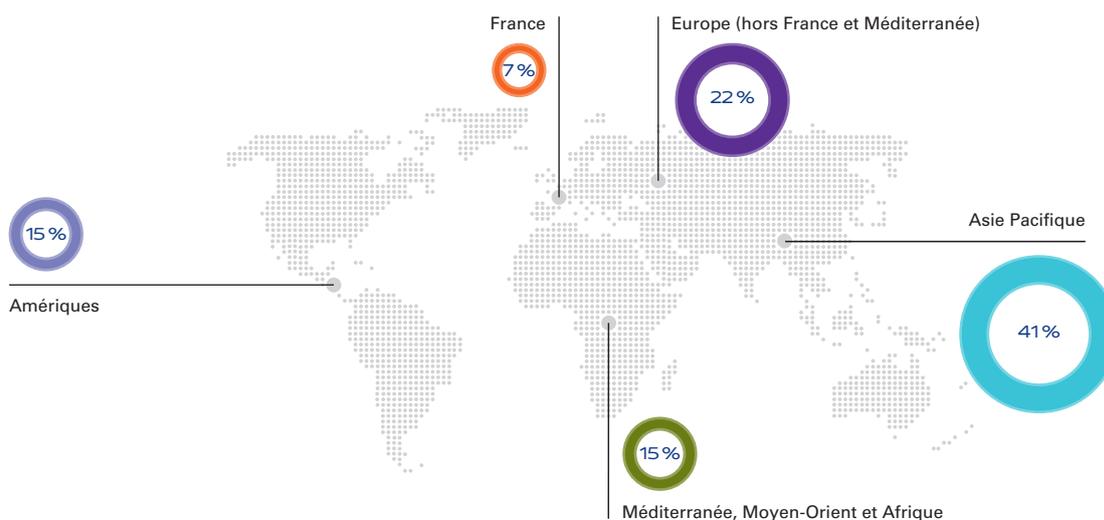
L'objectif de ce partenariat stratégique est d'accélérer le développement en s'appuyant sur la puissance de Huazhu, ses relations avec les investisseurs immobiliers et son expérience dans la gestion d'un vaste réseau hôtelier en Chine. Huazhu prévoit d'ouvrir 350 à 400 nouveaux hôtels sous les marques Accor au cours des cinq prochaines années. L'accord permettra également d'offrir aux membres des deux programmes de fidélité (47 millions de membres dans le monde) la possibilité d'accéder à un réseau combiné de plus de 5 600 hôtels dans le monde.

Dans le cadre de ce partenariat, Accor recevra une participation de 10 % dans Huazhu et disposera d'un siège au Conseil d'administration du groupe.

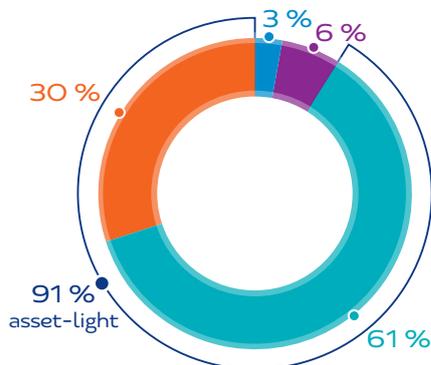
3. Retour à un développement rapide, tourné vers les marchés des « nouvelles économies »

En 2014, le Groupe a ouvert 208 hôtels, soit 29 556 nouvelles chambres à travers le monde. Ce développement, qui représente plus d'une ouverture tous les deux jours (et un ibis tous les trois jours) s'est effectué à 91 % par le biais de contrats de franchise et de management, à 6 % en location, et à 3 % en propriété. 71 % des ouvertures réalisées en 2014 ont eu lieu hors Europe, dont 41 % dans la zone Asie Pacifique, 15 % en Amérique latine, et 15 % la région Méditerranée/Afrique/Moyen-Orient.

Développement du groupe en 2014

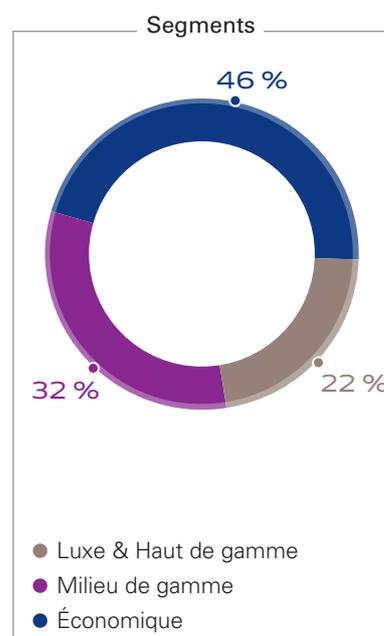
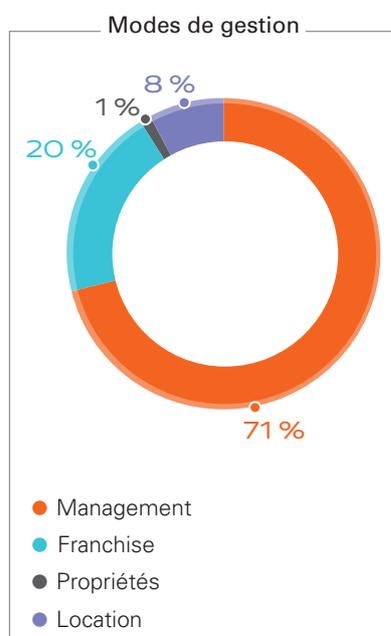
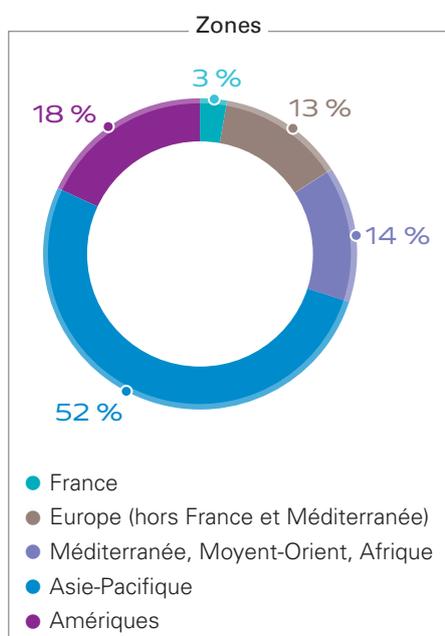


Pipeline à fin 2014



- Propriété
- Location
- Management
- Franchise

Dans le même temps, le pipeline de développement, qui atteignait 136 000 chambres à fin 2013, a très fortement progressé pour atteindre 156 000 chambres à fin 2014. 52 % des chambres de ce pipeline sont situées en Asie Pacifique, 18 % dans la zone Amériques, 16 % en Europe, et 14 % dans la région Méditerranée/Afrique/Moyen-Orient. La répartition par segment révèle une accélération dans le haut de gamme et le luxe, qui représente 22 % du pipeline de chambres, contre 14 % du parc actuel du Groupe.



4. Des résultats financiers record en 2014

En 2014, le Groupe a généré des performances financières record à de nombreux niveaux :

- un **résultat d'exploitation à 602 millions d'euros**, constitutif d'un **ratio de marge record** de 11,0 %, grâce notamment aux opérations de restructuration d'HotellInvest ;
- un **free cash flow opérationnel record** de 304 millions d'euros avant acquisitions et cessions ;
- un **ROCE**, mesure de la rentabilité des capitaux du Groupe, de 14,6 %, à un plus haut historique.

Le Groupe a également atteint en 2014 les objectifs qu'il s'était fixés sur HotelServices et HotellInvest :

Pour **HotelServices**,

- une marge sur l'excédent brut d'exploitation de 49,0 % hors Fonds Ventes & Marketing et Programmes de fidélité ;
- une forte génération de cash-flow, à 80,5 % de l'excédent brut d'exploitation.

Pour **HotellInvest**,

- une marge sur le résultat d'exploitation de 6,1 %, en forte progression par rapport à 2013 (4,1 % en données pro-forma) ;
- une forte génération de la génération de cash-flow, à 28,4 % de l'excédent brut d'exploitation après investissements de maintenance et de développement.

1.5.2. TENDANCES ET PERSPECTIVES

Les tendances observées au quatrième trimestre 2014 se sont poursuivies en janvier/février 2015 avec des situations contrastées selon les grandes zones géographiques. Tout d'abord l'Europe, avec des performances extrêmement fortes en Grande-Bretagne, solides en Allemagne, et plus contrastées en France. L'Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal, Grèce) après huit années consécutives de repli, a connu un net rebond de l'activité, qui s'est accéléré au cours de l'année 2014, et qui s'est poursuivi au début de 2015. L'Afrique Moyen-Orient et l'Asie Pacifique, en dépit d'un léger recul en Chine, continuent d'enregistrer de très bons niveaux d'activité. La zone Amériques connaît en revanche un ralentissement marqué au second semestre 2014, exclusivement lié au Brésil, qui avait fortement surperformé jusqu'en juillet 2014, sous l'effet de l'organisation de la Coupe du monde de football.

Dans un environnement économique qui reste incertain en France, l'activité demeure solide à ce jour, dans la lignée de ce qui a été observé à la fin de l'année 2014. Sur le plan de l'activité, Accor aborde donc l'année 2015 avec une confiance mesurée.

En 2015, Le Groupe entend accélérer sa transformation sur la base des grandes orientations définies en 2014, avec plusieurs chantiers majeurs :

- l'accélération du programme des restructurations d'actifs d'HotelInvest ;
- la mise en œuvre des huit programmes du plan digital ;
- l'optimisation du développement du Groupe et le renforcement des marques ;
- une nouvelle ambition pour la restauration et la gestion des Achats ;
- la modernisation de la culture du Groupe, centrée sur l'évolution de ses modes de fonctionnement.

1.5.3. UNE NOUVELLE STRATÉGIE DIGITALE

En octobre 2014, Accor a annoncé la mise en place d'un plan d'investissement de 225 millions d'euros visant à engager le Groupe dans une transformation digitale profonde, visant à asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client.

Le plan « Leading Digital Hospitality » s'appuie sur une approche globale des enjeux numériques, dans un environnement de marché marqué par l'accélération des mutations technologiques et l'évolution rapide des usages des clients.

Construit autour de trois cibles, les clients, les collaborateurs et les partenaires, ce plan stratégique a pour objectif d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du Groupe en matière de distribution. Il s'appuie sur deux piliers : les infrastructures informatiques d'une part et la gestion des données d'autre part. Il est décliné en huit programmes, dont les premières réalisations seront effectives dès 2015.

1. Un plan intégré qui s'appuie sur huit programmes

Quatre programmes sont centrés sur les bénéficiaires clients, pour mieux les connaître, mieux les accueillir et mieux les servir. Simultanément, ils permettront à Accor d'accélérer le recrutement de nouveaux clients dans les bases de données et de contribuer à les fidéliser.

- « **Mobile First** », pour accompagner la mutation vers les usages en mobilité (smartphones et tablettes), Accor déploie une application mobile unique qui regroupe l'intégralité des services, avant, pendant et après le séjour.
- « **Customer Centric** », avec le développement et l'exploitation de bases de données pour un suivi et des offres personnalisées, et la mise en commun des retours clients au sein d'une plateforme centralisée, « Voice of the Guests ».

- « **Seamless Journey** », pour fluidifier l'expérience des clients à toutes les étapes de leur parcours : dématérialisation des solutions de paiement, réservation « one-click », enregistrement en ligne et carte virtuelle Le Club Accorhotels.
- « **Mice & BtoB** », avec le développement de solutions digitales innovantes pour les entreprises (réservation en ligne d'espaces de séminaires) et l'intégration croissante des services BtoB sur le site de réservation mondial accorhotels.com.

Au-delà des clients, le plan inclut des programmes dédiés aux collaborateurs et aux partenaires du Groupe :

- « **Employee Friendly** », pour simplifier les tâches liées à l'accueil avec l'utilisation de tablettes et smartphones, pour développer la formation en ligne et pour favoriser l'échange grâce au réseau social d'entreprise, « AccorLive ».
- « **Owner & Franchise Centric** », pour faire de Accor le partenaire le plus efficace et transparent, en offrant notamment, dès 2015, aux propriétaires des solutions globales de *Dynamic Pricing* et *Revenue management*, un portail dédié incluant des informations et services personnalisés, ainsi qu'un process de facturation optimisé.

Enfin, la transformation digitale du Groupe passe par la consolidation des outils et systèmes informatiques pour les rendre encore plus robustes et agiles. Ainsi dès 2015 seront mis en place les programmes suivants :

- « **Infrastructure Transformation** » portera sur l'optimisation des systèmes pour accélérer le déploiement de nouveaux services et accompagner la montée en puissance du volume de transactions.
- « **Business Intelligence & Analytics** », pour asseoir d'avantage le pilotage des opérations sur l'analyse des grands volumes de données recueillies, notamment au sein des hôtels.

Le plan digital repose sur des outils existants extrêmement solides, dont certains ont été profondément améliorés depuis début 2014 et qui vont continuer à évoluer :

- **TARS** (*The Accor Reservation System*), un outil de distribution puissant, qui centralise aujourd'hui 59 % des réservations du Groupe et plus de 5 millions de requêtes par jour.
- **accorhotels.com**, le portail de réservations multimarque du Groupe qui gère une moyenne de 45 000 réservations par jour. Déjà disponible en 32 versions géo-localisées et 16 langues (18 langues en 2015), il propose désormais un nouveau service de planification de voyage « My trip planner » permettant au client de préparer son séjour dans 70 destinations dans le monde.
- **Le Club Accorhotels**, le programme de fidélité multimarque du Groupe, qui s'est enrichi de plus de 4 millions de nouveaux membres en 2014 (pour un total de 18 millions de membres à la fin 2014) et dont la générosité a été renforcée. C'est le seul programme de fidélité hôtelier au monde permettant d'utiliser les points sans aucune restriction de date ou de disponibilité.

Sur la base de ces outils, plusieurs initiatives ont déjà été déployées en 2014 à chacune des étapes du parcours client, avec notamment :

- une personnalisation croissante des campagnes d'emails grâce à SMART, un outil exclusif de recommandation « self-learning » (plus de 14 000 campagnes d'emails en 2014 en 16 langues) ;
- le déploiement mondial de « Welcome by Le Club Accorhotels », une solution digitale qui repense l'accueil hôtelier et vise à accompagner et faciliter le séjour des clients au travers d'échanges sur smartphone, opérationnel dans 1 000 hôtels d'ici fin 2014 ;
- une refonte globale de l'imagerie (photos et vidéos) disponible sur le Web avec plus de 2 500 nouveaux shootings en cours.

2. La culture de l'innovation au cœur de la transformation digitale

Accor consacrera des moyens renforcés à l'innovation au travers de plates-formes d'« Open Innovation » et d'acquisitions tactiques venant renforcer ses expertises ou sa technologie. Ainsi, le Groupe a annoncé l'acquisition de la start-up française Wipolo, compagnon de voyage à la pointe de l'innovation qui propose des solutions mobiles et web de gestion de voyage.

3. Un plan d'investissement ambitieux sur 5 ans

La mise en œuvre de ce plan est assurée par le biais d'une gouvernance dédiée, composée notamment d'un Comité de pilotage Digital et de Comités dédiés à chacun des huit programmes. Accor engagera des moyens importants, soit 225 millions d'euros entre 2014 et 2018, pour mener à bien l'ensemble de ces initiatives (dont 5 millions d'euros ont été engagés en 2014). Ce montant sera réparti entre investissements (Capex) pour 55 % et dépenses d'exploitation (Opex) pour 45 %. 60 % des montants engagés viseront à consolider la performance actuelle du Groupe en améliorant les solutions de *middle* et *back-office* ; 40 % seront dédiés aux gains de parts de marché et à l'optimisation des coûts unitaires de distribution.

2



Responsabilité de l'ENTREPRISE

2.1. VISION ET ENGAGEMENTS	22
2.1.1. La RSE intégrée à la stratégie d'entreprise	22
2.1.2. Les parties prenantes au cœur des préoccupations de Accor	23
2.1.3. Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	27
2.2. PILOTAGE DE LA DÉMARCHE DE RSE	28
2.2.1. La gouvernance de la RSE	28
2.2.2. Les politiques et programmes RSE	30
2.2.3. PLANET 21 : objectifs et résultats	32
2.3. ENGAGEMENTS SOCIAUX	35
2.3.1. Accor, son modèle social et son profil humain	35
2.3.2. Une ambition forte pour la gestion des ressources humaines	38
2.3.3. Mobiliser les collaborateurs, développer leur engagement	38
2.3.4. Des conditions de travail favorables au bien-être et à la performance des équipes	39
2.3.5. Accompagner les collaborateurs dans leur carrière	41
2.3.6. Rémunération et avantages	44
2.3.7. La politique de diversité et d'égalité des chances	45
2.3.8. Le dialogue social	47
2.4. ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX	48
2.4.1. Responsabilités auprès des clients	48
2.4.2. Responsabilités vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants	54
2.4.3. La protection de l'enfance face aux abus	57
2.4.4. Engagement solidaire : Solidarity Accor	58
2.5. ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX	61
2.5.1. Management de l'environnement	61
2.5.2. Énergie et changement climatique	62
2.5.3. Eau	66
2.5.4. Impacts environnementaux locaux	68
2.5.5. Déchets	70
2.6. MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE	72
2.6.1. Indices et référentiels RSE	72
2.6.2. Prix et reconnaissances	72
2.6.3. Précisions méthodologiques	73
2.6.4. Tableaux des indicateurs	79
2.7. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	86

Entreprise pionnière, Accor a bâti son histoire sur une volonté forte : celle de tisser des liens.

« En tant que leader, notre Groupe a toujours eu à cœur de maintenir un haut niveau d'engagements vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses clients, de ses partenaires, mais aussi des communautés qui l'accueillent dans plus de 90 pays. C'est notre devoir d'entreprise citoyenne. Aujourd'hui, notre démarche de responsabilité irrigue l'ensemble des métiers du Groupe, et crée non seulement de la valeur économique pour le bénéfice de l'entreprise et de ses partenaires, mais aussi de la valeur sociale, environnementale et sociétale pour toutes les parties prenantes de l'écosystème Accor. Cette valeur, il ne suffit pas de la créer, il convient de la partager.

C'est fort de ses engagements, réaffirmés en 2014 dans notre Charte Éthique et RSE, que Accor continuera à se réinventer, à être toujours plus attractif et à assurer une croissance durable au profit du plus grand nombre. »

Sébastien Bazin, Président-directeur général

2.1. VISION ET ENGAGEMENTS

2.1.1. LA RSE INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Groupe hôtelier international, Accor a une mission simple : accueillir les voyageurs ; les héberger et les restaurer partout dans le monde. Dans l'exercice de cette mission, toutes les décisions stratégiques de Accor sont cadrées par deux exigences : la première, inhérente à son statut d'entreprise, est la rentabilité. La seconde est l'expression d'une prise de conscience globale quant aux défis mondiaux, qui fait porter sur les acteurs économiques de nouvelles obligations de responsabilité : partage de la valeur créée, équilibre dans les relations avec ses parties prenantes, intégration des dimensions sociales, sociétales et environnementales dans la conduite des affaires.

Le modèle économique de Accor intègre ces deux exigences, réconciliées à travers la démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Il vise à répondre aux attentes des différents « clients » que le Groupe doit attirer et fidéliser : les hôtes, accueillis dans les hôtels ; les investisseurs et franchisés, qui contribuent au développement du réseau ; les employés, socle de son activité. Ce modèle prend vie dans un lieu, l'hôtel, unité névralgique du Groupe et point d'ancrage local dans la société et les territoires ; il s'appuie sur la relation étroite nouée entre les employés de l'hôtel et ses prestataires et fournisseurs, premiers garants de la satisfaction et de l'enrichissement de l'expérience client.

Outre la qualité de service, les hôtes expriment de multiples attentes vis-à-vis de Accor : meilleur prix ; localisation idéale dans la destination choisie et possibilité de multiplier l'expérience dans de nombreuses destinations à travers le monde ; facilitation du parcours client (notamment la réservation, désormais grandement digitalisée) ; recherche d'une expérience émotionnelle, voire individualisée ; auxquels s'ajoute une préoccupation émergente qui se fait de plus en plus prégnante : la « recherche de sens ».

Accor, à travers ses métiers HotelServices et HotelInvest travaille quotidiennement à répondre à ces besoins, avec dans de nombreux cas des apports bénéfiques de la démarche RSE, comme le montrent les exemples suivants :

- développement de nouvelles offres de produits et services attractives, innovantes et responsables (restauration bio ou équitable, concept de chambre éco-conçue, offre de meeting écoresponsable...);
- maîtrise des dépenses par la mobilisation de ses savoir-faire d'opérateur hôtelier (comme par exemple les actions agissant sur la fidélisation des employés, avec pour conséquence la maîtrise des coûts liés au turn-over), l'optimisation des achats (et la sécurisation des approvisionnements par des solutions locales), la réduction des charges (y compris énergétiques) ;

2.1.2. LES PARTIES PRENANTES AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DE ACCOR

Les hôtels Accor accueillent chaque jour en moyenne l'équivalent d'une ville d'un demi-million d'habitants. Des lieux de vie ancrés dans leur patrimoine culturel, historique ou naturel, qui interagissent avec les acteurs de l'économie locale pour s'approvisionner en biens et en services mais aussi avec les populations riveraines. Une ville qui consomme des ressources naturelles, produit des déchets et rejette des effluents et qui entretient des relations avec les autorités administratives locales...

L'activité de Accor est totalement connectée à celles de ses parties prenantes et à leurs attentes, en particulier à l'échelon local. Accor est en effet la somme de 3 700 sites, ses hôtels, qui chacun individuellement sont orientés avant tout vers les acteurs économiques locaux et les communautés locales d'implantation. La gestion de la relation avec ses parties prenantes est donc intrinsèque à l'activité de Accor. C'est un levier stratégique pour un groupe hôtelier.

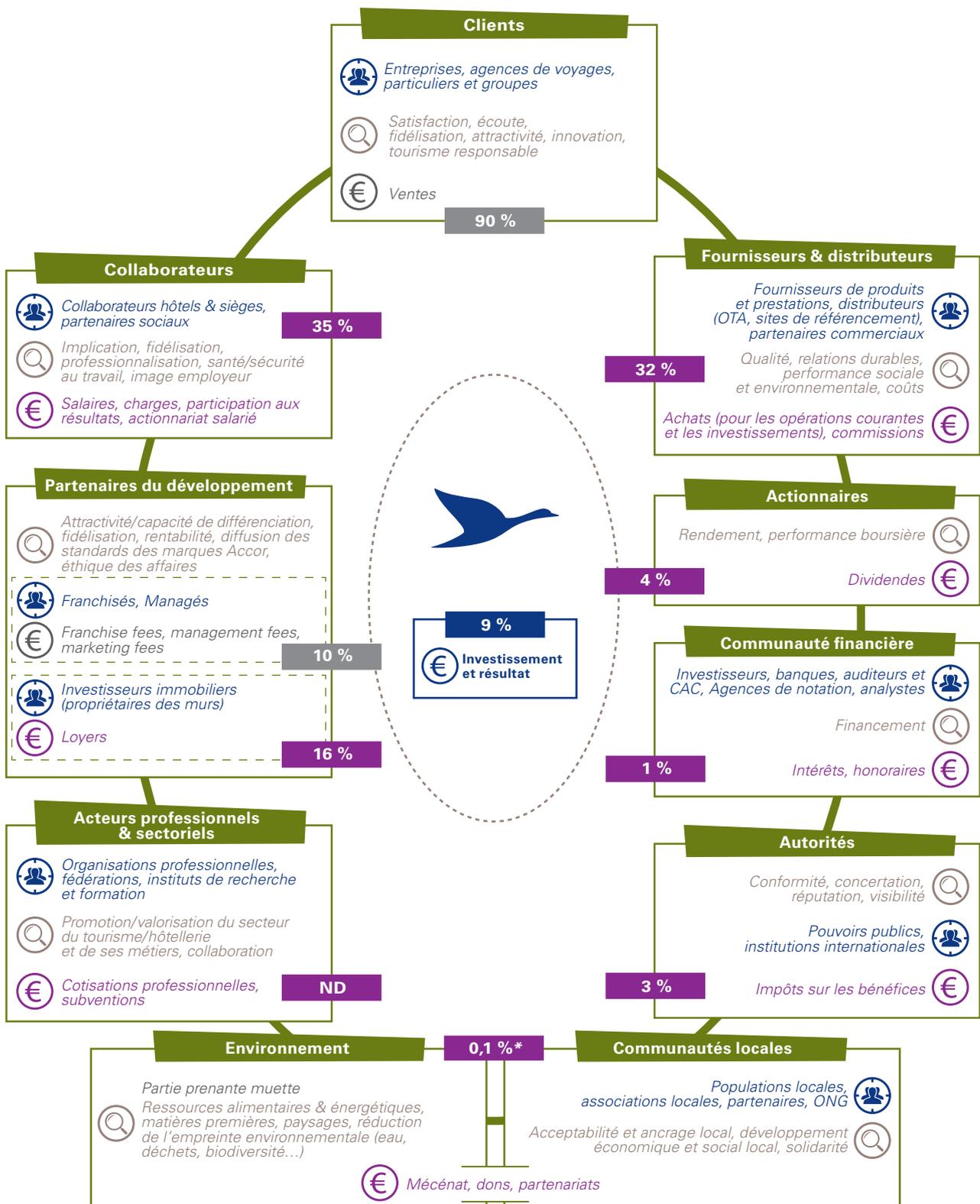
Panorama des parties prenantes, enjeux associés et répartition de la valeur

En 2013, un travail de cartographie des parties prenantes avait été réalisé avec le concours des différentes Directions du Groupe. Ce travail a permis à Accor de recenser ses parties prenantes, d'identifier les modes de dialogue qu'il établit avec chacune d'elles et de confronter son point de vue sur la criticité des enjeux de développement durable avec celui de ses parties prenantes.

En 2014, le Groupe a souhaité aller plus loin à travers une étude aboutissant à la réalisation du schéma ci-dessous. Celui-ci présente un aperçu des principales parties prenantes identifiées et des enjeux clés associés à chacune. Il précise pour la première fois comment Accor partage avec elles la valeur financière qu'il crée.



Panorama des parties prenantes, enjeux associés et répartition du chiffre d'affaires



Catégories de parties prenantes
 Enjeux principaux
 Flux financiers de Accor vers les parties prenantes (en % du chiffre d'affaires)
 Flux financiers des clients et partenaires du développement vers Accor (en % du chiffre d'affaires)

* Hors initiatives locales (zones, pays, hôtels).

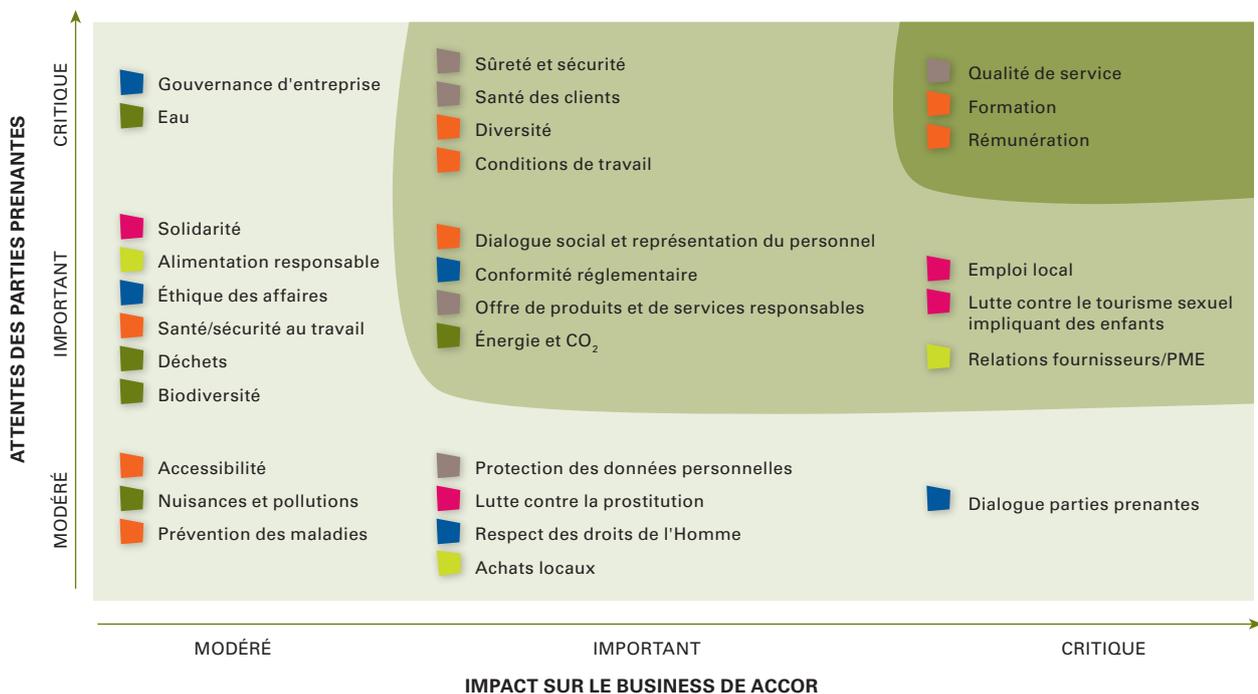
Évaluation de la matérialité des enjeux

La Direction du Développement durable assure une veille permanente des enjeux RSE pour le Groupe. Accor a réalisé une évaluation de la matérialité des enjeux (mise à jour en 2014) lui permettant :

- d'identifier les préoccupations et attentes de ses parties prenantes et le niveau d'importance ;
- de connaître la performance relative de Accor par rapport aux pratiques sectorielles ;

- de mesurer l'impact des attentes des parties prenantes sur le *business* du Groupe, sur une base financière ou de réputation.

Le schéma ci-dessous présente le résultat de ces travaux. Ils confirment la place centrale qu'occupe la dimension humaine dans le métier de l'hôtellerie, puisque les deux enjeux principaux sont le respect des clients et l'attitude d'employeur responsable. Cette analyse montre également que le Groupe est confronté à de nombreux enjeux au sein des trois piliers du développement durable avec une importance plus grande donnée aux enjeux sociaux, puis aux enjeux sociétaux et enfin aux enjeux environnementaux.



Dialogue avec les parties prenantes

Politique de dialogue

La mise en œuvre de la démarche RSE du groupe Accor 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. Une Procédure Groupe de Dialogue avec les Parties Prenantes précise le champ d'application du dialogue avec les parties

prenantes et sa mise en œuvre, les responsabilités à tous les niveaux du Groupe (mondial, régional, local), ainsi que les moyens utilisés pour renforcer ce dialogue et rendre compte aux parties prenantes.

La Charte Éthique et RSE du groupe Accor est emblématique de l'importance qu'il accorde à ses parties prenantes. Elle est le document d'engagement « extra-financier » majeur de Accor et est dans cet esprit, organisée autour des engagements phares pris par Accor vis-à-vis de chaque grande catégorie de partie prenante (voir page 27).

Des partenariats externes pour enrichir la démarche

Afin de s'adjoindre les compétences et conseils de certains organismes de référence sur des sujets clés, Accor a établi des partenariats lui permettant de progresser :

ECPAT (*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*) : Accor combat dans ses hôtels l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales dans le cadre du partenariat entretenu depuis 2001 avec ECPAT International, une organisation non gouvernementale internationale composée de

77 organisations implantées dans plus de 70 pays. Entre 2008 et 2013, Accor a été membre du Comité exécutif du « Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme » mis au point par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme (voir page 57).

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. Accor a noué depuis 2012 un partenariat avec Pur Projet pour accompagner le développement de son programme *Plant for the Planet* (voir page 69).

Principaux faits de l'année

Parties prenantes	Faits marquants 2014
Collaborateurs	Refonte de l'intranet mondial Accorlive et lancement du réseau social interne Accorlounge. Renforcement du recrutement online par la création du site <i>ibisjobs.com</i> et le lancement de l'application mobile <i>accorjobs.com</i> . Refonte de la carte Accor Bienvenue (carte de privilèges pour les collaborateurs) et extension des partenariats. Finalisation de l'accompagnement du plan de départ volontaire sur le site du siège.
Clients	Nouveau dispositif d'accueil <i>Welcome</i> (page 50). Mise en place du dispositif <i>Voice of the Guest</i> pour l'amélioration continue de l'expérience clients (page 49). Refonte de l'esprit de services des marques <i>Mercure</i> et <i>Novotel</i> ; Création de l'esprit de services <i>ibis Styles</i> . Mise à jour de la signalétique <i>PLANET 21</i> (page 30).
Franchisés, propriétaires et investisseurs immobiliers	Participation à près de 20 conférences et salons investisseurs dans le monde dont en particulier : l'IHIF – Berlin, l'HICSA – Mumbai, l'AHIC – Dubai, l'AHIF – Addis Abeba et <i>EQUIP HOTEL</i> Paris. Conférence annuelle des franchisés France à Rio de Janeiro. Création d'une nouvelle base de données mondiale investisseurs et partenaires destinée aux équipes Accor, qui permet de stocker les coordonnées des différents investisseurs existants et potentiels, de suivre les dossiers en cours et d'échanger les informations entre pays.
Fournisseurs, sous-traitants et partenaires économiques et commerciaux	Collaboration avec le principal fournisseur de produits de boulangerie et un fournisseur d'uniformes dans le domaine de la RSE. Collaboration avec une PME française pour équiper les hôtels <i>Novotel</i> d'un concept de solutions interactives et multi-utilisateurs notamment destiné aux enfants. Création du poste de Directeur Promotion et Accompagnement des Entrepreneurs conçu comme un point d'entrée dans le Groupe pour les entrepreneurs, les start-up et les PME chargé de les accompagner dans leurs collaborations avec Accor pour contribuer à favoriser l'initiative et l'agilité au sein du Groupe.
Communautés et acteurs du développement local	Élaboration d'un kit complet de sensibilisation et de formation pour la lutte contre le tourisme sexuel impliquant des enfants, en partenariat avec ECPAT France, la DCI et l'OCRVP (page 58). Programme « Une initiative RSE par mois » au Mexique, permettant à chaque hôtel de se mobiliser chaque mois sur une thématique de développement durable en lien avec ses clients, ses salariés et ses communautés.
Acteurs institutionnels et sectoriels	Participation de Accor dans des regroupements ou des organisations professionnelles internationales (WTTC, ITP, HOTREC, etc.) et nationales (UMIH, GNC, etc.) dans un esprit de partage et de collaboration. Participation au Comité de pilotage du réseau international sur le handicap, à la demande de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Organisation du concours pour étudiants intitulé « <i>Take off</i> ». En 2014, le thème était « Comment l'utilisation du mobile va transformer le secteur de l'hôtellerie et l'expérience client ? ».
Communauté financière	611 investisseurs rencontrés (conférences, <i>roadshows</i> , <i>reverse roadshows</i>). Présentation par Tristan Lecomte du partenariat avec Pur Projet lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2014 sur les ambitions et résultats du programme <i>Plant for the Planet</i> .

2.1.3. DES ENGAGEMENTS PORTÉS PAR LA CHARTE ÉTHIQUE ET RSE

Résolument animé par une ambition de responsabilité et de partage de la valeur, Accor œuvre au respect des principes éthiques les plus contraignants, renforcés au fil du temps par des engagements forts vis-à-vis de ses différentes parties prenantes. La Charte Éthique et RSE, refondée en 2014, réaffirme cette ambition. De la Charte émanent toutes les politiques « extra-financières » du Groupe, elle encadre la démarche de responsabilité de Accor, tant en matière d'éthique du management, d'intégrité et de respect des lois qu'en matière de responsabilités sociale, sociétale et environnementale.



Portée par le Président-directeur général du Groupe, la Charte Éthique et RSE présente de manière détaillée ce qui fonde la culture et les engagements du Groupe, et repose sur :

■ les **cinq valeurs** de Accor et les **trois principes managériaux** ;

Esprit de conquête, Imagination, Confiance, Respect et Performance sont les valeurs qui font rayonner le sens de l'hospitalité et du service qui font la réputation de Accor dans le monde. Elles constituent le socle de l'engagement éthique et expriment la personnalité unique du Groupe. En 2013, ces valeurs ont été enrichies d'un état d'esprit construit autour de trois principes managériaux :

- **Agilité** : « Nous nous efforçons de développer notre agilité et notre aptitude à nous remettre en cause »,
- **Clarté** : « Nous nous engageons à faire preuve de clarté, en privilégiant la simplicité dans nos actions, nos process et nos relations avec les collaborateurs, et en définissant précisément les rôles et responsabilités de chacun »,
- **Responsabilisation** : « Nous encourageons la responsabilisation de nos collaborateurs à tous niveaux de l'entreprise »,

Ces principes viennent renforcer les modes de management fondés sur l'attention à l'autre, le respect de toutes les différences, la transparence, la prise de décision, l'ouverture aux nouvelles idées et l'esprit d'initiative ;

■ 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, comme le Pacte Mondial des Nations Unies, dont le Groupe est signataire depuis 2003, ou les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ⁽¹⁾ ;

■ 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. Illustration sur la thématique de la corruption ci-après :

Lutte contre la corruption

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

- lutte contre la corruption d'agent public : Accor s'engage à ce que dans le cadre de ses contrats ou relations avec l'administration publique, aucune commission ne soit versée, directement ou indirectement, à un agent public ou à un élu ;
- lutte contre la corruption privée : Accor s'engage à prendre toute mesure pour éviter un quelconque acte de corruption aussi bien dans ses procédures d'achats que dans ses procédures de ventes.

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

Dans le prolongement de la Charte, et compte tenu du nombre important de pays dans lesquels le Groupe exerce son activité, Accor est vigilant quant au risque de corruption. À cet égard, ce risque est intégré dans la cartographie des risques établie par la Direction des Risques et fait l'objet d'un suivi détaillé. Les grilles d'audit interne abordent également cette problématique, à travers des contrôles sur certains processus notamment de développement hôtelier et d'achats. En cas d'interrogation sur une situation particulière, chaque collaborateur peut s'adresser à sa hiérarchie directe ou faire remonter l'information aux services des Ressources humaines ou juridiques de son pays.

Au cours de l'exercice 2014, aucun cas de corruption n'a été signalé auprès de la justice par Accor et le Groupe n'a enregistré aucune provision pour risques en matière de corruption.

(1) Textes de référence pour le groupe Accor : 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) ; Convention sur la protection des droits des travailleurs immigrants et des membres de leurs familles (1990) ; la Convention des droits des enfants (1989) ; Convention concernant les pires formes de travail des enfants ; 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) ; la Convention sur les droits économiques, sociaux et culturels (1966) ; Convention contre la criminalité transnationale organisée] ; Groupe d'Action Financière (GAFI).

- 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 thèmes couvrent les principales attentes exprimées, comme la diversité, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, la sûreté des installations, la transparence, la protection de l'enfance ou encore la préservation des ressources naturelles ;
- 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 Ressources humaines ou Juridiques pour remonter des interrogations ou des alertes.

Lancée officiellement lors de l'Académie d'été (juillet 2014) par Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, la Charte est depuis déployée progressivement. 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. Ainsi depuis 2014, la Charte a été mise en ligne en interne et à l'externe sur les différents sites Intranet Accor et sur le site Internet ([accor.com/développement durable](http://accor.com/développement_durable)) ; elle a été présentée au Comité exécutif du Groupe ainsi qu'à tous les Comités de Direction des zones et des fonctions supports (soit 28 réunions). La diffusion auprès des Directeurs d'hôtels a démarré fin 2014 et se poursuivra en 2015 ; la Charte est alors accompagnée d'un quiz permettant à chacun de tester sa connaissance et sa compréhension. Un kit de déploiement à l'usage des hôtels est également disponible en ligne. La Charte est progressivement présentée aux partenaires du Groupe.

2.2. PILOTAGE DE LA DÉMARCHE DE RSE

2.2.1. LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Création du Comité Éthique et RSE

En 2014, un Comité Éthique et RSE a été mis en place dont la première réunion s'est tenue fin 2014. Ses rôles sont les suivants :

- 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 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 adjoint, il présente la composition suivante : trois membres du Comité exécutif, trois représentants des opérations (Asie du sud-est, Afrique, Amérique latine) et six représentants des fonctions support Groupe directement concernées (Ressources humaines, Sûreté et Sécurité, Juridique, Développement durable).

Ce Comité se réunit trois fois par an. Il supervise l'avancement des feuilles de route éthique et RSE.

Un réseau de correspondants Éthique et RSE a été mis en place dans le Groupe. Au niveau *Corporate*, deux personnes animent le réseau des correspondants mondial, coordonnent le déploiement de la Charte et assurent l'animation et le suivi des projets. Ces correspondants, issus des métiers HotelInvest et HotelServices, maillent les opérations et les zones. Référent de sa zone pour le déploiement de la Charte, le correspondant Éthique et RSE anime les groupes de travail afférents, remonte les points d'attention, les alertes ou les bonnes pratiques et informe le Comité de direction.

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 des Ressources humaines et le fonds de dotation Solidarity Accor.

La Direction du Développement durable est en relation permanente à la fois avec les opérations dans les pays, les marques et fonctions supports (RH, Achats, Technique...). Elle s'appuie sur un réseau de 130 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 et *via* des comités spécifiques pour certaines marques, ou encore lors des Revues de direction ISO pour les marques ibis et Novotel.

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

- promouvoir le programme PLANET 21 en interne et externe ;
- piloter la démarche autour d'objectifs et d'indicateurs de performance, coordonner les programmes de développement durable et les partenaires associés ;
- animer la communauté PLANET 21 à travers le monde en apportant un support en termes d'expertise et de veille environnementale et sociétale. En septembre 2014 s'est notamment tenu à Paris un séminaire PLANET 21, réunissant pendant trois jours plus de 60 correspondants de développement durable du monde entier ;
- concevoir et déployer des outils permettant d'améliorer la gestion de la performance développement durable ;
- initier de nouveaux projets, innover dans le domaine du développement durable, suivre les enjeux émergents.

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

Les Directeurs des Ressources humaines des pays sont rattachés à la Direction opérationnelle de leur pays. Ils ont pour mission d'appliquer les politiques du Groupe à leur contexte local, de répondre aux enjeux de l'emploi liés à l'activité et de développer les supports *ad hoc* si besoin. Ils bénéficient d'une expertise et d'outils élaborés au niveau du Groupe. Cette synergie permet d'assurer une forte cohérence de pratique et d'en renforcer l'impact.

La Direction des Ressources humaines Groupe est organisée en grandes filières d'expertise, elle interagit en direct avec les Directions des Ressources humaines régionales ou pays et conjointement avec l'ensemble des fonctions opérationnelles et de support : Juridique, Communication, Marketing, Informatique, Développement durable, etc.

Les grandes filières d'expertises de la Direction des Ressources humaines sont :

- Learning Development & Académie Accor ;
- Rémunérations et avantages sociaux Groupe ;
- Talent Management & Mobilité Internationale ;
- Marketing RH et Marque Employeur ;
- Responsabilité et Relations Sociales ;
- Ressources humaines Sièges et *Corporate* ;
- Ressources humaines des marques/segment (économique ; milieu de gamme ; luxe et haut de gamme.)

Solidarity Accor, fonds de dotation du groupe Accor, a pour mission d'aider les populations locales en rupture de lien social et en situation de précarité, en soutenant les projets de solidarité (insertion et formation) portés par les collaborateurs du Groupe. Il 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 Accor servent de relais entre Solidarity Accor et les collaborateurs locaux. Ils apportent également informations et conseils utiles aux projets.

La RSE dans les autres organes de décision de l'entreprise

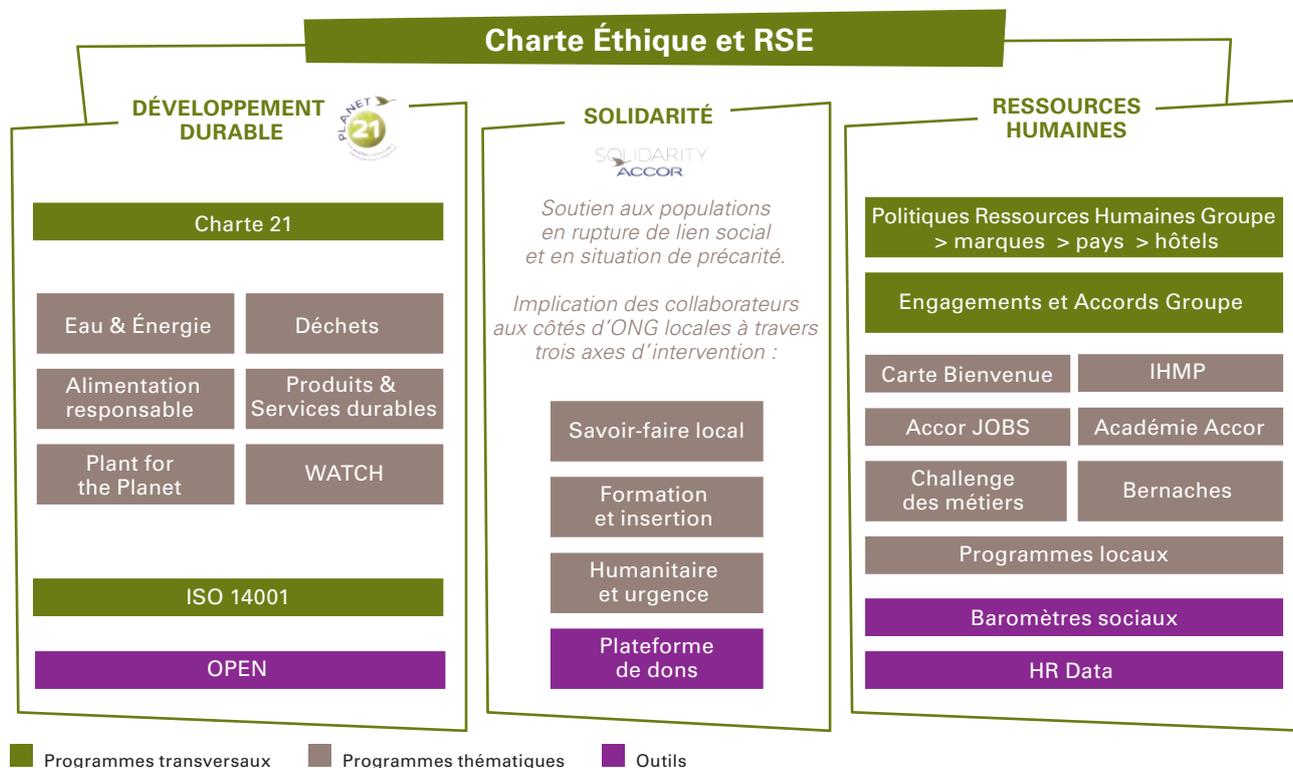
Les enjeux de RSE sont pris en compte dans les organes de décision de l'entreprise. Ainsi les Comités de Direction animés par les membres du Comité exécutif pour les différentes régions incluent régulièrement les sujets liés au développement durable et aux ressources humaines dans les ordres du jour des réunions au cours desquelles interviennent ponctuellement des représentants des Directions centrales des Ressources humaines ou du Développement durable. Il en va de même pour les conventions annuelles organisées par les fonctions, telles que la Convention Juridique, la Convention Développement, la Convention Franchise en France.

Réciproquement, les membres du Comité exécutif sont directement impliqués dans les instances en charge d'animer la démarche RSE :

- des membres du Comité exécutif sont invités à prendre la parole lors des séminaires des réseaux RH ou DD (cette année le Président-directeur général et le Directeur général d'HotelInvest lors du Séminaire PLANET 21) ;
- le Directeur général délégué Transformation, Ressources humaines et Juridique participe aux réunions de la communauté RH du Groupe ;
- le Président-directeur général du Groupe, la Directrice générale Finances et le Directeur général HotelServices pour l'Allemagne, la Pologne et l'Europe Centrale sont administrateurs de Solidarity Accor.

2.2.2. LES POLITIQUES ET PROGRAMMES RSE

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



En 2014, les priorités poursuivies autour de ces différents volets ont été les suivantes :

PLANET 21

La politique développement durable de ACCOR repose sur le programme PLANET 21, lancé en 2012. Après un bilan positif à mi-parcours (fin 2013), avec 86 % des résultats orientés à la hausse, le Groupe s'est focalisé en 2014 sur les actions suivantes permettant de renforcer sa démarche de développement durable :

- poursuite du déploiement de PLANET 21, en particulier vis-à-vis des objectifs suivants : atteinte du niveau Bronze de la Charte 21 ; réduction des consommations d'eau et d'énergie ; adhésion au programme *Plant for the Planet* ; accroissement de la population de femmes Directrices d'Hôtel ;
- consolidation des fondamentaux de la démarche, et notamment : renforcement des programmes *Plant for the Planet*, de protection de l'enfance (nommé « WATCH » en 2014) et d'écoconception (notamment l'offre de séminaire « Meeting 21 ») ; refonte de la politique de gestion des déchets ;
- sensibilisation des clients au développement durable à travers PLANET 21, tant dans l'hôtel (posters, écrans...) que sur les supports digitaux (accorhotels.com mais aussi via le label GreenLeaders de Trip Advisor ou le calculateur Carbon Optimizer conçu par Accor qui permet d'évaluer l'empreinte carbone d'un séminaire ou d'une nuitée.

En 2015, cette feuille de route sera prolongée et complétée par de nouvelles actions, notamment la refonte de l'outil de pilotage OPEN et l'élaboration du futur plan stratégique PLANET 21 couvrant la période 2016-2020.

Politique de Ressources humaines

En 2014, le Groupe s'est réorganisé. Les Ressources humaines ont à la fois accompagné cette transformation et très vite initié et délivré de nouveaux projets en lien avec ces changements.

Quelques exemples de projets :

- refonte de la carte Accor Bienvenue, nouveau site et nouveaux partenariats pour les collaborateurs ;
- diffusion de la Charte Éthique et RSE ;
- élaboration d'un nouveau dispositif d'enquête d'opinion ;
- création du département Learning & Development ;
- mise en place d'un pôle web et mobile RH à la Direction de la marque Employeur ;
- innovation dans l'approche des politiques d'attitudes de services des marques, lancement de l'esprit de service ibis Styles et refonte des esprits de service Mercure & Novotel.

En 2014 également, l'ensemble des grandes filières de la Direction des Ressources humaines Groupe ont mutuellement formalisé l'ambition RH du Groupe et définit les cinq axes stratégiques majeurs, leur nouvelle feuille de route pour 2015 (voir page 38).

Solidarity Accor

Le fonds de dotation du Groupe, Solidarity Accor, a consacré l'année 2014 à la consolidation de son activité suite au changement de statut :

- première année de mise en place du nouveau statut de fonds de dotation (sous forme de Fondation d'entreprise jusqu'en 2013) ;
- création d'un nouveau Conseil d'Administration ;
- mise en place de nouveaux dispositifs de levée de fond, en particulier *via* le programme de fidélisation : Le Club Accorhotels ;
- poursuite des programmes d'accompagnement des communautés et associations (voir page 59).

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

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

- Les engagements du Groupe en matière de RSE couvrent l'ensemble de ses établissements, tous modes de gestion confondus.
- Le programme PLANET 21 couvre les hôtels filiales et managés et est mis à disposition des franchisés. Pour ces derniers, si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer. Sinon, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui arbitre sur le déploiement effectif.
- Le déploiement des politiques et outils RH est fonction de chaque mode de gestion (voir page 36). 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 RH mises en œuvre dans leur établissement.

Enfin, en tant que société cotée dont le siège social se situe en France, Accor a une obligation légale de communiquer des informations à caractère social, sociétal et environnemental sur le périmètre financier consolidé, c'est-à-dire les hôtels filiales. Accor a choisi d'étendre cette obligation, dans la mesure du possible, à l'ensemble des hôtels sous enseigne Accor. Selon les thématiques, une proportion plus ou moins grande d'hôtels managés et franchisés est incluse dans les données publiées.

2

2.2.3. PLANET 21 : OBJECTIFS ET RÉSULTATS

Lancé en avril 2012, PLANET 21 est le programme de développement durable du groupe Accor. Il a été conçu en 2011 à partir de la mesure de l'empreinte environnementale du Groupe conjuguée aux résultats d'une étude auprès des clients, visant à mieux connaître leurs attentes et préoccupations en matière de développement durable. Il inclut une dimension participative pour les collaborateurs sous enseigne Accor (près de 180 000) ainsi que pour ses clients.

Avec pour horizon 2015, le programme PLANET 21 structure la démarche de développement durable de Accor autour de sept piliers fondamentaux et 21 engagements et objectifs..

Pilier	21 Engagements	Objectif 2011-2015	Résultats 2014	Tendance à horizon 2015	Évolution 2014 vs. 2013
Santé	1. Garantir des intérieurs sains	85 % des hôtels utilisent des produits écolabellisés	97 %		
	2. Promouvoir une alimentation responsable	80 % des hôtels mettent en avant des plats équilibrés	97 %		
	3. Prévenir les maladies	95 % des hôtels organisent des formations de prévention pour le personnel	74 %		
Nature	4. Réduire nos consommations d'eau	- 15 % de consommation d'eau entre 2011 et 2015 (filiales et managés)*	- 5,6 %*		
	5. Développer le recyclage des déchets	85 % des hôtels recyclent leurs déchets	88 %		
	6. Préserver la biodiversité	60 % des hôtels participent au projet <i>Plant for the Planet</i>	46 %		
Carbone	7. Réduire nos consommations d'énergie	- 10 % de consommation d'énergie entre 2011 et 2015 (filiales et managés)*	- 4,5 %*		
	8. Réduire nos émissions de CO₂	- 10 % d' émissions de CO₂ entre 2011 et 2015 (filiales et managés)*	- 3,8 %*		
	9. Développer les énergies renouvelables	10 % des hôtels utilisent des énergies renouvelables	9 %		
Innovation	10. Favoriser l' éco-conception	40 % des hôtels intègrent au moins trois éléments écologiques dans leurs chambres	40 %		
	11. Faire progresser le bâtiment durable	21 hôtels neufs ou rénovés atteignent une certification de référence en matière de bâtiment durable	13 hôtels		
	12. Introduire des offres et technologies durables	20 % des hôtels filiales proposent une offre de séminaires durables	/		
Local	13. Protéger l' enfance face aux abus	70 % des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance	48 %		
	14. Développer des filières d'achats responsables	70 % des hôtels achètent et mettent en avant des produits issus de leur pays d'implantation	87 %		
	15. Préserver les écosystèmes	100 % des hôtels bannissent les produits de la mer menacés dans les menus	93 %		
Emploi	16. Faire progresser nos collaborateurs	75 % des Directeurs d'hôtels sont issus des promotions internes (filiales et managés)	69 %		
	17. Faire de la diversité une richesse	35 % des Directeurs d'hôtels sont des femmes (filiales et managés)	27 %		
	18. Améliorer la qualité de vie professionnelle	100 % des pays organisent des enquêtes d'opinion auprès de leurs collaborateurs une fois tous les deux ans	55 pays		
Dialogue	19. Conduire nos affaires avec transparence	Accor est présent dans six indices ou référentiels responsables reconnus au niveau mondial	3 indices		
	20. Engager nos hôtels franchisés et managés	40 % des hôtels sont certifiés ISO 14001 , quel que soit leur mode de gestion (hors segment très économique)	41 %		
	21. Partager notre démarche avec nos fournisseurs	100 % de nos contrats d'achat respectent la Charte Achats 21 de Accor	80 %		

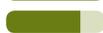
* Évolution à périmètre comparable 2011-2014.



Objectif déjà atteint



Plan d'actions à renforcer pour atteindre l'objectif à horizon 2015



Objectif en voie d'être atteint d'ici 2015



Amélioration



Stable



Détérioration

Avec 17 engagements en progression sur 21, le Groupe enregistre des résultats globalement à la hausse et le niveau d'avancement de l'ensemble des engagements est encourageant au regard de l'horizon 2015.

La trajectoire est positive pour la moitié des 21 engagements PLANET 21. Six objectifs sont déjà atteints, dont deux l'ont été en 2014 (« favoriser l'écoconception » et « certification ISO 14001 »). Trois autres objectifs sont en voie de l'être : « développement des énergies renouvelables » ; « certification de bâtiments durables » avec des constructions prévues pour 2015 qui devraient permettre d'atteindre l'objectif ; « bannir les produits de la mer menacés ». L'objectif « Charte Achats 21 » a connu une très forte progression (passant de 68 % en 2013 à 80 % en 2014) mais la cible de 100 % ne sera vraisemblablement pas atteignable compte tenu du refus de certains fournisseurs de signer la Charte Achats 21, en raison de l'existence de politiques RSE internes.

Sur les 11 autres engagements PLANET 21, une impulsion sera donnée en 2015 pour se rapprocher de l'objectif fixé :

- l'engagement historique du Groupe en faveur de la prévention des maladies pour le personnel a permis une nette progression sur cette problématique (de 65 % d'hôtels engagés en 2013 à 74 % en 2014) ;
- les efforts de maîtrise de la consommation d'eau et d'énergie engagés depuis 2011 ont permis de poursuivre la réduction réalisée entre 2006 et 2010, avec une baisse de 5,6 % des ratios de consommation d'eau et de 4,5 % des ratios de consommation d'énergie entre 2011 et 2014. Ces efforts seront poursuivis en 2015, toutefois les objectifs de -15 % sur l'eau et -10 % sur l'énergie semblent difficilement atteignables en l'espace d'une année. La performance CO₂ est assez directement corrélée à la performance énergétique et suivra la même trajectoire ;
- à fin 2014, 46 % des hôtels participent au projet *Plant for the Planet* (objectif 60 %) et 48 % des hôtels s'engagent pour la protection de l'enfance (objectif 70 %). Pour remédier à ce retard, une impulsion forte a été donnée sur chacun de ces programmes dont les résultats devraient se constater en 2015. Les projections réalisées montrent que les objectifs restent atteignables à horizon 2015, en s'appuyant sur une forte mobilisation au sein du Groupe ;
- le déploiement de l'engagement sur les « offres de séminaires durables » pourra démarrer en 2015, le cahier des charges d'une offre « Meeting 21 » ayant été validé au premier trimestre 2015 ;
- le nombre de collaborateurs issus de la promotion interne semble avoir diminué en 2014. Néanmoins, la méthode de collecte des données a été modifiée en 2014, ce qui peut expliquer l'écart. De plus, le taux de couverture de cet indicateur est plus faible que les années précédentes ;
- le nombre de Directeurs d'hôtels de sexe féminin a baissé d'un point entre 2013 et 2014, toutefois, cette baisse n'est pas significative si l'on considère les décimales du ratio. Accor continue ses efforts pour améliorer la parité à ce poste clé pour le Groupe ;
- enfin, le nombre de pays ayant réalisé une enquête d'opinion en 2014 a chuté par rapport à 2013. Cette différence s'explique par le fait que Accor soit en pleine refonte du format et du processus de collecte de ces enquêtes. Le pourcentage de pays ayant organisé une enquête d'opinion devrait croître à partir de 2015-2016 ;

- concernant la présence du Groupe dans les « indices et référentiels RSE mondiaux », un plan d'action est d'ores et déjà mis en place pour réintégrer certains et s'aligner sur des standards internationalement reconnus comme la *Global Reporting Initiative* (GRI-G4) (voir page 77).

Charte 21 : Système de management développement durable des hôtels

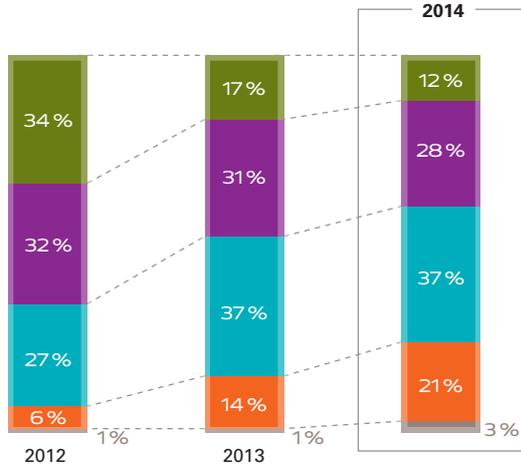
Pour atteindre les objectifs de développement durable fixés par le programme PLANET 21, Accor s'appuie sur un dispositif interne de gestion de la performance développement durable appelé « Charte 21 ». Cette Charte préconise 65 actions à mettre en œuvre par les établissements pour réduire leur impact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

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

La Charte 21 apporte également un cadre d'actions progressif aux hôtels, en définissant des seuils graduels de performance : « Bronze » (correspondant aux prérequis basiques), « Argent », « Or » et « Platine », pour les hôtels les plus engagés. Ce système est cumulatif : l'hôtel doit d'abord valider un niveau pour accéder au niveau suivant.

Cette démarche d'accompagnement et d'amélioration continue montre des résultats probants en termes de diffusion de bonnes pratiques puisque à ce jour, non seulement 88 % des hôtels ont au moins atteint le niveau Bronze, mais tous les autres niveaux ont également largement progressé avec plus de 58 % ayant au moins atteint le niveau Argent en 2014 contre 11 % en 2011 et 22 % ayant au moins atteint le niveau Or en 2014 contre 2 % au lancement. Depuis 2013, une évaluation de la mise en œuvre des dix premières actions de la Charte 21 permettant d'atteindre le niveau « Bronze » est réalisée par un cabinet externe dans le cadre des audits qualité.

Niveaux de la Charte atteints par les hôtels



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

	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401	3 538
Taux de réponse	92 %	93 %	94 %

Le détail des informations concernant la Charte 21 est disponible sur Internet ([accor.com/développement durable/pilotage et performance](http://accor.com/développement_durable/pilotage_et_performance)).

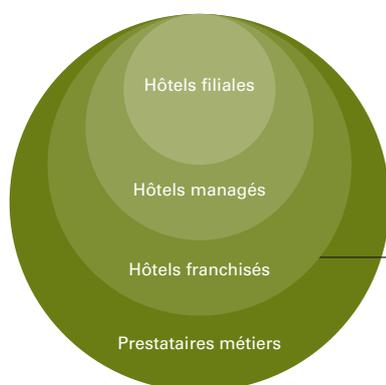
2.3. ENGAGEMENTS SOCIAUX

2.3.1 ACCOR, SON MODÈLE SOCIAL ET SON PROFIL HUMAIN

Accor, un modèle social unique

L'activité de Accor crée et maintient de nombreux emplois dans 92 pays. À fin décembre 2014, les employés sous enseigne Accor étaient environ 180 000.

Toutefois, une part importante de ces employés ne sont pas salariés directement par le Groupe mais par les partenaires économiques de Accor : les propriétaires des hôtels managés ou franchisés, auxquels s'ajoutent les prestataires métiers.



Sphère directe :

Salariés sous enseigne Accor (au 31/12/2014)
- Salariés Accor des hôtels filiales : 48 000
- Salariés sous enseigne Accor des hôtels managés : 93 000
- Salariés sous enseigne Accor des hôtels franchisés : 36 000 (estimation)

Sphère indirecte :

Les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 (personnel intérimaire, blanchisserie, entretien des étages et des espaces verts...), ainsi que le reste de la chaîne de fournisseurs (rang 2, 3, 4...). Les emplois indirects soutenus par ces achats sont estimés ainsi à environ 260 000.

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

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

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

Bien que l'influence du Groupe sur l'emploi est faible chez ses franchisés (les employés des hôtels franchisés sont salariés par le détenteur de la franchise), Accor s'attache à partager ses valeurs et ses engagements dans sa gestion quotidienne et dans sa communication. En effet, en lien avec le client final, les employés sous enseigne Accor sont les ambassadeurs de la marque de l'hôtel et de ses valeurs.

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

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

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

Thématique RH	Périmètre d'influence	Page
Conditions de travail	Filiales et Managés	39
Développement des collaborateurs et gestion des carrières	Filiales et Managés Outils de formation disponibles pour les Franchisés	41
Dialogue social	Filiales et Managés	47
Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs	Baromètre social interne : Filiales et Managés CLIP : à la disposition des Filiales, Managés et Franchisés	38
Politique Diversité et Égalité des chances	Filiales et Managés Information auprès des Franchisés	45
Promotion de la santé et du bien-être des salariés	Filiales, Managés et Franchisés	39
Recrutement	Filiales et Managés Mise à disposition de l'outil de recrutement AccorJobs pour les Franchisés	37
Rémunération et avantages	Filiales et Managés	44
Réseau mixité « Women At Accor Generation »	Filiales, Managés et Franchisés	45

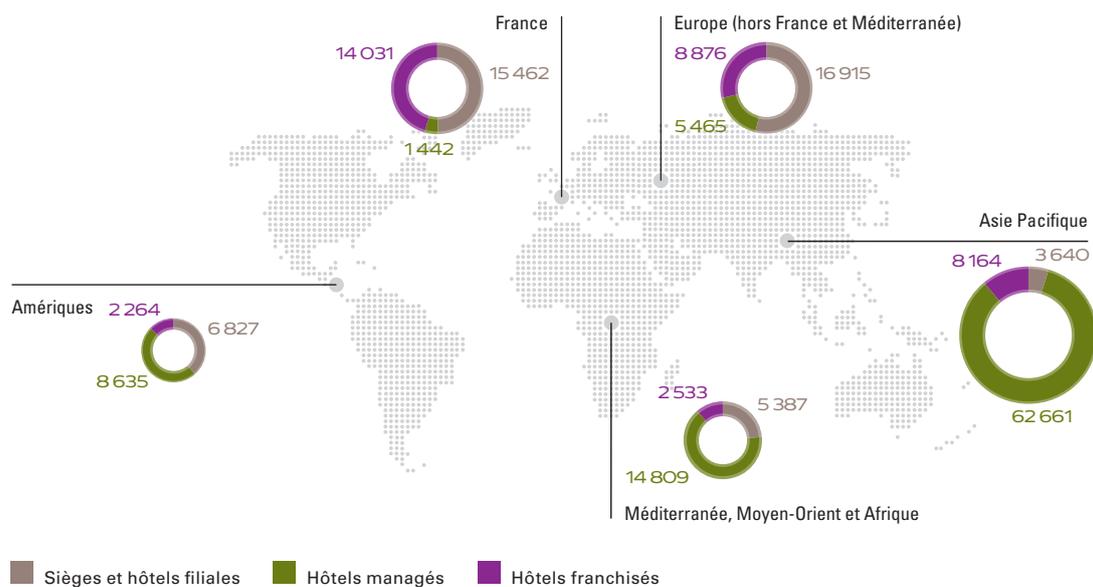
La main-d'œuvre extérieure entrant dans la sphère d'influence indirecte se compose du personnel intérimaire qui renforce les équipes durant les hausses ponctuelles d'activité ainsi que du personnel de sous-traitance dans des domaines tels que la blanchisserie, l'entretien des étages et des espaces verts,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

La maîtrise des risques, notamment sociaux, liés à sa sous-traitance et les modalités mises en œuvre par Accor pour assurer que ses engagements sont partagés avec ses fournisseurs et sous-traitants sont exposés en page 56.

Le profil humain du Groupe

Les effectifs et leur répartition géographique

Les collaborateurs sous enseigne Accor sont estimés à environ 180 000. Ils sont répartis sur les cinq continents, dans 92 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (48 231 collaborateurs, 27 % de l'effectif sous enseigne), le management (93 012 collaborateurs, 53 %) et la franchise (36 000 collaborateurs estimés, 20 %).



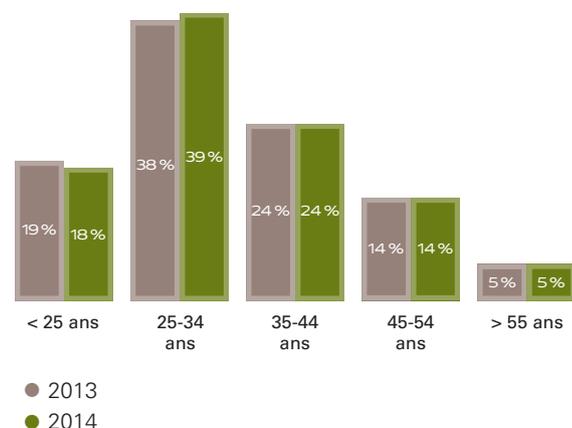
Internationalisation du management

Afin de garantir son implantation durable, Accor développe la représentativité des communautés auprès desquelles il s'installe dans son management. Ainsi, au 31 décembre 2014, 73 % des Directeurs d'hôtels filiales et managés possédaient la nationalité du pays dans lequel leur hôtel est situé. Ils étaient 74 % en 2013.

La pyramide des âges

Le Groupe se caractérise par un effectif jeune, puisque 57 % des effectifs ont moins de 34 ans.

Répartition des effectifs par tranche d'âge



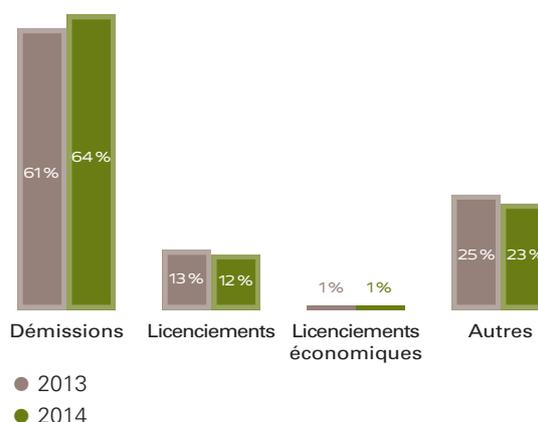
La mixité

Les femmes représentent 46 % des effectifs et 27 % de Directeurs d'Hôtels sont des femmes. Accor s'est fixé un objectif de 35 % de femmes Directrices d'Hôtels à horizon 2015, avec à terme, l'ambition d'atteindre la parité dans cette catégorie. Les actions mises en place pour promouvoir la parité sont présentées en page 45.

Les embauches et les départs

En 2014, Accor a effectué 76 279 recrutements et enregistré 61 742 départs. Le nombre de recrutements est en hausse par rapport à 2013, grâce à une hausse d'activité dans certaines zones géographiques (Amériques, ASPAC, MMEA). Le nombre de départs est stable par rapport à 2013 (61 812).

Répartition des départs par motif



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

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 témoignent en effet d'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 ainsi être observés. En 2014, 39 354 salariés ont démissionné. Ils représentent 64 % des départs du Groupe en 2014 et représentaient 61 % en 2013.

Absentéisme

Le nombre de jours d'absence a baissé entre 2013 et 2014 dans certaines zones géographiques, notamment les Amériques et la France (environ 20 % de baisse dans ces deux zones). Le nombre de jours d'absence pour accidents de travail et de trajet est collecté pour la première fois séparément en 2014.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs	2013	2014
Raisons médicales	6,5	5,9
dont Accidents de travail et de trajet	N/A	0,6
Non autorisées	1,1	0,7

2.3.2. UNE AMBITION FORTE POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le capital humain du groupe Accor, les femmes et les hommes qui le composent, est essentiel à sa réussite et le principal levier de sa performance. Ce sont les compétences, l'engagement et la motivation de chacun qui sont sources de valeur et que le Groupe s'attache à développer à travers une ambition et des axes stratégiques forts pour sa politique de Ressources humaines.

Dans cet esprit et pour répondre aux nouveaux enjeux du Groupe, Accor a refondé en 2014 son ambition pour les ressources humaines : « Responsabiliser les femmes et les hommes de Accor, stimuler l'innovation et promouvoir l'excellence comme étant une source de différenciation, pour être le groupe hôtelier le plus attractif et plus séduisant. "The new world of Hospitality is yours!" »

Pour mettre en œuvre cette ambition, la Direction des RH s'appuie sur :

- une **nouvelle organisation** des ressources humaines ;
- un **nouvel état d'esprit managérial**, articulé autour de trois principes : agilité, clarté, responsabilisation (voir page 27). Le Groupe a initié en 2014 une démarche visant à faire fortement évoluer sa culture managériale ;
- **cinq axes stratégiques** :
 - fonder et animer un pacte de confiance,
 - être l'école de référence du secteur hôtelier de demain,
 - développer le capital de compétences et l'intelligence collective,
 - préparer une relève conquérante internationale,
 - asseoir une identité d'employeur de choix ;
- **l'appropriation et la déclinaison** par chaque marque, pays et hôtel de l'ensemble du cadre RH (ambition, valeurs, principes managériaux, axes stratégiques, etc.).

Ces axes stratégiques ont été déclinés en une feuille de route 2015-2017 impliquant chacun des départements RH concernés et dès 2015, cinq projets majeurs seront lancés :

- un programme de Learning et Développement dédié aux leaders de demain ;
- le déploiement d'une plateforme Groupe digitale pour le Learning et Développement ;
- la formalisation de la nouvelle culture managériale du Groupe ;
- une nouvelle approche d'évaluation intégrant les nouvelles données de la culture managériale ;
- un projet de *Business Intelligence* permettant de mesurer et d'analyser les effets concrets des politiques RH.

2.3.3. MOBILISER LES COLLABORATEURS, DÉVELOPPER LEUR ENGAGEMENT

Le service et la satisfaction du client sont au cœur du métier de Accor. La qualité, l'énergie et la motivation des collaborateurs sont un maillon clé de la chaîne de la création de valeur. Accor mesure leur engagement pour optimiser cette dynamique, développer si besoin les plans d'amélioration nécessaires, renforcer son identité d'employeur et enfin attirer et retenir les talents.

Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs

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

Le baromètre social interne

En 2014, le groupe Accor a souhaité revoir son dispositif d'enquête d'opinion afin qu'il s'inscrive dans sa nouvelle stratégie. Conçu en tenant compte de la nouvelle organisation par zone géographique et par segment d'activités, il prend en compte la nouvelle culture managériale et offre une couverture globale systématique. L'ensemble du dispositif a donc été revu : objectifs, processus, indicateurs, questionnaires, traitement des résultats... jusqu'au format des plans d'action. Les principes clés d'exhaustivité et de confidentialité ont été maintenus.

L'enquête sera désormais menée chaque année et réalisée au niveau mondial. La première enquête mondiale dans ce nouveau format est prévue pour septembre 2015.

Les enquêtes Climat Local et Initiative Personnelle (CLIP)

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

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

Renforcer l'identité d'employeur de choix du groupe Accor

Valoriser les réalisations remarquables des collaborateurs

Chaque année, Accor récompense les collaborateurs des hôtels filiales et managés et des sièges pour leurs réalisations exceptionnelles et leur représentativité de la culture du Groupe. En 2014, le Groupe a renouvelé ce prix pour l'articuler désormais autour de trois récompenses : 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 sur une base anonyme par un jury de dix personnes d'horizons différents du Groupe et selon les critères reprenant les valeurs et les principes de management du Groupe.

En 2015, 10 Bernaches d'Or, 30 Bernaches d'Argent et 5 Bernaches d'Équipe seront remises pour récompenser les succès de l'année 2014.

Le digital au service d'une plus grande interactivité

Au-delà de son projet de parcours client repensé à travers le digital (360° digital), Accor lance un grand nombre de projets digitaux au service de l'innovation et du bien-être des collaborateurs.

Quelques exemples de projets phares lancés ou achevés en 2014 :

- la version mobile du site de recrutement « Accorjobs », disponible depuis novembre 2014, offre la possibilité de postuler *via* son téléphone ou sa tablette et propose des quiz de préparation à l'entretien ;
- Accorlive est la nouvelle rubrique Intranet de Accor, une rubrique « What's up » a été créée afin de valoriser les initiatives, les personnes et leurs projets et idées ;

- Open Ideas by Accor est une plateforme collaborative lancée en 2014 qui permet aux utilisateurs de communautés spécifiques (IT) de poster, suivre, voter, commenter et partager leurs idées avec leurs collègues dans cinq domaines : « enquête satisfaction client », « bâtiments durables », « performance énergétique », « coûts de construction et d'entretien », « équipement ». Sur la base des contributions partagées par les collaborateurs le « challenge innovation » récompense les meilleurs innovateurs, dont l'idée a été plébiscitée par leurs collègues et sélectionnée par le Jury.

À partir de 2015, cette plateforme sera accessible à l'ensemble des hôtels du réseau pour leur permettre de participer aux différents challenges.

2

2.3.4. DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES AU BIEN-ÊTRE ET À LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES

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

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

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

Comme pour la majorité des fondamentaux de la gestion des Ressources humaines, les conditions de travail sont gérées au niveau local, en cohérence avec le contexte culturel, les accords collectifs applicables et la législation du travail du pays.

Organisation du travail et équilibre vie professionnelle/vie privée

Durée du temps de travail

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

Organisation du travail

Avec une grande amplitude d'ouverture des établissements, l'activité hôtelière induit des horaires variables pour les collaborateurs qui peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends. Compte tenu de cette spécificité, Accor 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'inconnu sur l'emploi du temps à court terme et apporter, une réponse concrète aux collaborateurs qui rencontrent des difficultés de transport.

Temps partiel

À fin 2014, 9 % des collaborateurs Accor des sièges ainsi que des hôtels filiales et managés travaillent à temps partiel. Ils étaient 11,4 % en 2013.

Télétravail

En janvier 2013, un dispositif expérimental de télétravail a été testé au siège Hôtellerie France (auprès de 43 cadres au forfait ou agents de maîtrise) dans le cadre de l'accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et avec la volonté de tenir compte des évolutions de l'organisation du travail. Ayant enregistré un résultat positif lors de cette expérimentation, un accord est en cours de validation par les organisations représentatives du personnel sur le télétravail.

Travail de nuit

Suite à la signature en septembre 2013 d'un accord sur la santé et les conditions de travail (voir encadré page suivante), le Groupe a diffusé en 2014 à l'ensemble des hôtels en France un guide « Bien vivre le travail de nuit ». 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.

Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles

Bien que présentant un niveau de sinistralité modéré, des risques en matière de santé existent dans le secteur de l'hôtellerie. Les incidents quotidiens et la perspective de développer des troubles musculosquelettiques sur le long terme en raison de gestes répétés sont pris en considération par le Groupe.

La prévention des risques liés au travail

Accor 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 musculosquelettiques.

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.

La lutte contre les troubles musculosquelettiques

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

Des mesures préventives sont prises et l'intervention d'un ergonome est systématique à la conception du mobilier. Ces mesures se concrétisent par exemple en France où un système de lève lit hydraulique Levly® a été mis en place pour améliorer les conditions de travail des femmes et valets de chambre. Rehaussés à hauteur de la taille, ces lits ergonomiques limitent les risques de lésions des articulations. Depuis 2007, 10 700 Levly® ont été subventionnés par la Mission Intégration des Personnes Handicapées (MIPH) en France. Dans le Groupe, cette initiative est relayée par des pays tels que la Belgique, la Bulgarie, l'Espagne, l'Italie, le Ghana, les Pays-Bas, la Pologne, et le Royaume-Uni. Autre exemple, avec le *sweet bed* ibis et sa structure en trois parties (sommier, matelas et topper), le travail du personnel d'étage est facilité car le lit est bordé au niveau du topper, qui se situe jusqu'à 20 cm plus haut qu'un matelas standard et pèse environ un tiers du poids d'un matelas classique (10,7 kg vs environ 32 kg pour un matelas classique de 160 x 200 cm).

La part des salariés ayant accès à des formations spécifiques à l'ergonomie à disposition s'élève à 56,5 % parmi les répondants au reporting qualitatif (pour cette question particulière, il manquait la réponse pour neuf hôtels, ce qui correspond à 92 % des hôtels couverts par le reporting quantitatif).

	Part des salariés ayant des formations spécifiques à l'ergonomie à disposition en 2014
France	100,0 %
Europe (hors France et Méditerranée)	55,92 %
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	77,3 %
Asie Pacifique	42,7 %
Amériques	23,6 %
TOTAL	56,5 %

À fin 2014, Accor ne dispose pas d'indicateurs quantitatifs sur les maladies professionnelles. L'une de principales difficultés pour un groupe international d'envergure tel qu'Accor, 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 Accor est présent.

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, accords collectifs pour cadrer les actions...

Des formations sur le stress au travail sont mises à disposition des salariés, et régulièrement suivies. En France, en 2014, 294 collaborateurs (314 en 2013) ont suivi les formations « Prévenir et gérer le stress au travail », « Les cinq outils de la gestion du stress » et « Comprendre le stress et gagner en sérénité ».

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

Signature d'un accord sur la santé et les conditions de travail au sein de l'hôtellerie en France

Suite à la conduite d'une enquête sur les risques psychosociaux et à l'élaboration d'un diagnostic pénibilité, un accord sur la santé et les conditions de travail au sein de l'hôtellerie a été signé en France en septembre 2013 pour une durée de trois ans. Cet accord compte un grand nombre de mesures pour améliorer les conditions de travail : recours systématique à un ergonome pour tous les projets importants de conceptions ou réaménagement des locaux, aménagement des postes de travail sur la base d'une liste d'actions concrètes, enquêtes d'opinion menées régulièrement, vigilance portée à la planification des effectifs par rapport à l'activité de l'établissement, formation gestes et postures notamment pour les employés dont l'activité comporte des contraintes physiques particulières. D'autres mesures concernent la sensibilisation des travailleurs de nuit, la diversification des tâches, le maintien en activité des salariés et l'aménagement des fins de carrières.

	2012	2013	2014
Taux de fréquence des accidents du travail et de trajet	13,5	13,5	N/A
Taux de fréquence des accidents du travail	N/A	N/A	12,7

La refonte des indicateurs RH en 2014 a permis au groupe Accor de distinguer les accidents de travail des accidents de trajet. Par conséquent, une grande prudence doit être observée lors de l'étude de l'évolution du taux de fréquence des accidents du travail : en 2014, ce taux ne comprend que les accidents qui sont survenus sur le lieu du travail.

À fin 2014, le taux de gravité est de 0,3. Le travail permettant d'isoler le nombre de jours d'arrêt parmi les absences pour raisons médicales ayant été réalisé pour la première fois en 2014, le Groupe ne dispose pas de l'historique concernant cet indicateur. Cet indicateur fera l'objet d'une fiabilisation progressive à partir de 2015.

En 2014, Accor a déploré neuf décès de collaborateurs. Un décès en Indonésie fait suite à une crise cardiaque du collaborateur dans l'établissement. Huit décès font suite à un accident de la route durant le trajet vers ou depuis le lieu de travail en Égypte (un), en Indonésie (deux), au Nigeria (un), et en Thaïlande (quatre).

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

Accor dans ses différents pays d'implantation s'attache à sensibiliser ses collaborateurs et les clients à la prévention des maladies ou des épidémies.

Dans le cadre de PLANET 21 par exemple, les hôtels filiales, managés et franchisés sont incités à mettre en place des sessions de sensibilisation sur les sujets suivants : prévention du VIH, prévention des maladies chroniques (diabète, cancers, maladies cardio-vasculaires), nutrition et à alimentation équilibrée, prévention des risques psychosociaux (stress, etc.) et formation aux premiers secours.

Depuis 2002, Accor est engagé dans une politique de lutte contre les épidémies, en particulier le VIH et le paludisme. L'action auprès des collaborateurs est structurée par ACT-HIV qui propose un plan d'actions en six étapes à l'attention des Directeurs d'hôtels et intègre les trois principes fondamentaux de l'engagement Accor : la confidentialité, la non-discrimination et l'accès aux soins. En 2014, 74 % des hôtels ont organisé des formations pour le bien-être et la santé (qui ont notamment mobilisé 26 474 collaborateurs sur le risque VIH/SIDA) ; 973 hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs.

2.3.5. ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS DANS LEUR CARRIÈRE

Accor est une entreprise où l'ascenseur social est une réalité tangible. En 2014, un reporting déclaratif a été réalisé afin de mesurer le nombre de Directeurs d'hôtels issus de promotions internes (filiales et managés). Sur les 1 286 hôtels ayant répondu, 69 % des Directeurs ont confirmé être issus de la promotion interne. Les managers du Groupe sont animés d'une même conviction : la qualité de service et la satisfaction des clients dépendent essentiellement des compétences des collaborateurs. Aussi, le développement des compétences, la formation, et la promotion interne sont au cœur de la politique Ressources humaines de Accor.

Le développement des collaborateurs

Intégrer les collaborateurs et partager la culture du Groupe

Chaque collaborateur est l'ambassadeur du Groupe auprès des clients. Il doit donc être bien intégré dans son équipe, disposer des informations utiles à sa vie professionnelle, mais aussi connaître le Groupe, ses valeurs et son histoire. En 2014, Accor a recruté 76 279 nouveaux collaborateurs, dont 55 % en Asie-Pacifique. Pour intégrer les nouveaux collaborateurs, Accor dispose d'un outil d'*e-learning* « Bienvenue chez Accor », associé à des modules propres à chaque marque, qui informe les nouveaux salariés des spécificités du Groupe et de ses valeurs.

Accompagner les parcours des collaborateurs

Après la période d'intégration, le Groupe accompagne les collaborateurs tout au long de leur carrière. En 2014, 10 382 collaborateurs ont été promus au sein de leur établissement, dont 2 146 d'un statut de non-encadrant à encadrant. Cette mobilité, verticale et horizontale, est encouragée par les processus RH existants.

Le Groupe préconise que les collaborateurs du Groupe effectuent chaque année un entretien d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique au cours duquel ils échangent sur le bilan de l'année écoulée et fixent les objectifs de l'année à venir, liés à la rémunération variable. Cet entretien donne également la possibilité aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan de développement adapté pour développer leur potentiel. En France, suite à la réforme de la formation professionnelle, de nouveaux supports d'évaluation ont été développés, répondant aux nouvelles obligations

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

En parallèle, la création de programmes de formation spécifiques donne l'opportunité aux près de 180 000 collaborateurs sous enseigne du Groupe d'acquérir de nouvelles compétences et/ou de perfectionner une expertise dans un contexte de forte évolution de la profession. Ceci s'illustre dans différents domaines :

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

En 2014, suite à la refonte des programmes sur l'attitude de service des marques Sofitel, Pullman, M Gallery, Mercure, Novotel et de la famille ibis, de nombreuses formations ont été dispensées partout dans le Groupe pour l'appropriation par les collaborateurs des attitudes et des comportements qu'ils doivent adopter pour faire vivre l'esprit de service de leur marque.

De même, le déploiement du programme Welcome (voir page 50) s'est accompagné de formations permettant aux collaborateurs de s'approprier de nouveaux comportements axés sur la proximité et l'accueil du client.

Afin de proposer des parcours professionnels variés et motivants pour ses managers, Accor s'appuie sur l'Académie Accor, formidable levier de développement et de formation mis à la disposition des collaborateurs partout dans le monde.

L'Académie Accor

Accor a créé en 1985 la première université d'entreprise en Europe dans le domaine du service. L'Académie Accor est un lieu dédié au

développement et à la formation de l'ensemble des collaborateurs sous enseigne Accor, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté. Ainsi, tous les hôtels filiales, managés ou franchisés ont accès aux formations proposées qui peuvent être adaptées selon les besoins spécifiques liés au mode de management de l'hôtel. Au-delà des formations couvrant tous les champs d'expertise, les métiers de l'hôtellerie ainsi que le management et développement personnel, l'Académie Accor, qui s'appuie sur un réseau de 18 campus dans le monde, se veut également un espace d'échanges et de diffusion de la culture Accor.

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

Quatre ambitions pédagogiques fondamentales animent l'Académie Accor :

- refléter l'identité des marques grâce à la conception, la production et l'animation de formations spécifiques ;
- intégrer les évolutions économiques, technologiques et sociétales, pour proposer des outils pédagogiques innovants ;
- véhiculer la culture, le management et les méthodes hôtelières spécifiques de Accor ;
- encourager une démarche de formation continue pour les hommes et les femmes de Accor et proposer des solutions d'apprentissages attractives pour l'évolution professionnelle.

En plus des formateurs professionnels présents dans les Académies (une centaine environ), plus de 700 managers Accor « formateurs certifiés » contribuent à déployer les formations des marques, les formations Groupe et à diffuser la culture Accor. Ces managers, forces vives des Académies Accor, sont certifiés selon un référentiel établi par Accor tenant compte des standards métiers du Groupe.

Avec plus de 250 modules de formation proposés pour certains en 20 langues autour du monde, l'Académie Accor 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.

Formations	2013	2014
Nombre de jours de formation	436 408	N/A ⁽¹⁾
Nombre d'heures de formation	3 491 264 ⁽²⁾	2 802 647

(1) Le nombre de jours de formation n'est plus disponible en 2014, au profit d'une comptabilisation en nombres d'heures de formation. La comparabilité des données n'est pas assurée, aussi les données en heures ne sont pas converties en jours (voir page 75).

(2) Le nombre d'heures de formation en 2013 est donné à titre indicatif à partir des données de jours de formation, sur la base d'une journée de 8 heures.

La formation dans le Groupe ne se limite pas à l'Académie Accor. Des formations sont dispensées par des managers Accor, par exemple dans le cadre d'inductions, ou sur des thématiques spécifiques à chaque marque. Elles sont obligatoires et ont vocation à affecter

directement la qualité et l'esprit de service. Leur volume vient s'ajouter à celui des formations obligatoires en matière de santé et de sécurité. Entre 2013 et 2014 la comparabilité des données est compromise car le mode de calcul a été modifié.

Les partenariats avec les organismes éducatifs

Accor entretient et développe des relations et partenariats avec de nombreuses écoles de commerce, de management hôtelier et universités dans les différents pays dans lesquels il est implanté, ceci afin de promouvoir et développer des filières hôtelières auprès des écoles. Quelques exemples sont développés ci-dessous.

L'accord conclu en 1999 avec le Ministère de l'Éducation Nationale Français sur la formation initiale et continue vise à favoriser, par une meilleure information, l'orientation des jeunes diplômés. Il a aussi pour objectif d'informer les professeurs de lycées et collèges sur les métiers de l'hôtellerie-restauration. Accor propose à certaines écoles le « *RM Partner School* » qui permet d'enrichir la filière du *Revenue Management*.

Depuis fin 2011, Accor est également le partenaire des masters appliqués au *Revenue Management* de l'Institut Paul Bocuse et de l'IAE Savoie Mont-Blanc (France).

Le développement et la mobilité du management

Des programmes pour devenir manager

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



Pyramide des âges pour l'activité hôtellerie en 2014

	> 25 ans	25-34	35-44	45-54	> 55 ans
Total des encadrants	2 %	37 %	36 %	19 %	6 %

Le Groupe a déployé depuis 1997 un programme de formation et d'enseignement de management hôtelier baptisé *International Hospitality Management Program* (IHMP) dans le but de créer un vivier de managers internationaux. Fruit d'une collaboration avec l'Essec/IMHI, les enseignements y sont dispensés en anglais, et s'articulent autour de six grands domaines : *Business* stratégie et création de valeur, Management des Ressources humaines, Finance, *Revenue Management*, Marketing, Ventes et distribution, Communication. La certification IHMP permet d'obtenir une équivalence de 20 % des UV du *MBA Hospitality Management* de l'Essec. Depuis 1997, le MBA a été suivi par 449 personnes. La promotion 2014-2015 est parrainée par Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe et la prochaine, dont le recrutement assurera la parité hommes-femmes, sera parrainée par Sophie Stabile, Directrice générale Finances.

Sur la zone Asie Pacifique, un programme de développement des compétences managériales est proposé aux Directeurs. Ce programme se déroule pendant 12 mois à partir de deux journées en présentiel et de six modules d'*e-learning* développés avec l'Université de Cornell dans le cadre d'un programme plus large. Les participants se voient aussi proposer de collaborer à des projets sur leur lieu de travail ou *via* des médias sociaux.

La valorisation de l'expérience acquise au cours du parcours professionnel complète ces dispositifs et garantit une employabilité accrue aux collaborateurs à l'interne. Grâce à un partenariat conclu avec l'Institut des Hautes Études de Glion, les managers peuvent valoriser leurs années d'expérience par un *MBA International Hospitality and Service Industries Management* et évoluer vers des fonctions plus élevées au sein de l'organisation. En 2014, les premiers participants au *MBA Glion Online* ont été diplômés. Le programme continue en 2015 avec 10 managers inscrits. Ils sont Directeurs d'hôtels et Directeurs d'Opérations pour la plupart et viennent de tous les horizons, de l'Australie à l'Allemagne en passant par l'Indonésie et Dubaï.

Préparer une relève internationale conquérante

En 2014, en lien avec sa réorganisation, Accor a souhaité initier une stratégie de Gestion de Carrière pour se doter d'une vision Groupe au delà des programmes développés par les marques ou dans les pays.

Cette politique Groupe de gestion des carrières ambitionne de donner à Accor :

- une **plus grande agilité** pour anticiper les nouveaux métiers et compétences dont les managers doivent se doter pour faire face aux enjeux ;
- une **plus grande fluidité** des parcours avec des mobilités non plus seulement verticales mais transversales ;
- la **capacité à s'engager** auprès des managers en leur offrant des perspectives claires.

Ainsi les attitudes et comportements attendus des Talents Groupe ont été définis et la démarche d'identification a été initiée avec une première *Talent Review* réalisée en octobre 2014.

Des programmes spécifiques aux jeunes talents (*School of Excellence, Globe Trotters, MDP...*) sont déployés ou revus. Un programme dédié aux cadres dirigeants (*Leadership Journey*) sera déployé en 2015.

En 2014, des priorités ont également été définies qui seront mises en œuvre à partir de 2015 :

- construire les principes stratégiques et déployer une stratégie de gestion des carrières ;
- poursuivre l'identification et le développement du *Talent Management* ;
- concevoir et développer une nouvelle politique Mobilité Internationale.

La mobilité internationale

La présence du Groupe dans 92 pays offre aux collaborateurs de nombreuses opportunités de carrière à l'international. Les équipes Mobilité internationale et Expatriation sont dédiées 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.

Le site intranet « Mobilité internationale », à disposition de tous les collaborateurs, regroupe les informations utiles (formalités, check-list, guides pays, etc.).

2.3.6. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES

La politique de rémunération

Accor a défini une politique de rémunération mondiale qui se décline selon les pratiques spécifiques à chaque pays. Elle repose sur quatre principes :

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

Accor veille à ce qu'aucun critère lié à l'âge, au sexe, à la nationalité ou tout autre critère d'ordre personnel ne soit pris en compte 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. Des cartographies locales par poste sont également réalisées.

Pour le personnel d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable incitative qui peut inclure, au-delà du bonus annuel, une rémunération différée en actions de performance. Le bonus annuel reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs.

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. Accor 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 note 5 page 198.

Outils d'information à disposition des salariés

Les Directeurs, managers et responsables Ressources humaines 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 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 dans une lettre remise au collaborateur.

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...

Depuis plusieurs années, les responsables Ressources humaines bénéficient de sessions de formations 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... Sur la seule année 2014, 15 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 a également été conçue pour permettre la mise à jour régulière des connaissances des personnes déjà formées.

Intéressement collectif

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

En 2014, près de 11,7 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2013 à 15 347 salariés, ce qui représente un montant moyen de 762 euros par personne.

À plusieurs reprises depuis 1999, Accor a proposé à ses collaborateurs en France et à l'international de souscrire des actions Accor à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. Ainsi, 8 249 salariés sont actionnaires du Groupe au 31 décembre 2014, détenant 0,552 % du capital (détail page 145).

Les pays ayant signé des accords de participation en 2014 sont les suivants : Argentine, Brésil, Côte d'Ivoire, Égypte, Émirats Arabes Unis, France, Ghana, Mexique, Nigeria, Russie, Turquie.

Épargne salariale en France

Chaque année depuis 1985, les salariés de Accor en France ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe (PEEG). Ce PEEG permet aux salariés d'investir dans différents Fonds Communs de Placement en bénéficiant d'un abondement versé par Accor. En 2014, 7 001 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 2013. Le montant de la participation 2013 versé en 2014 était de 6,1 millions d'euros nets et a bénéficié à 19 914 employés, soit un montant moyen net de 306 euros par personne.

Le Groupe souhaite faire évoluer l'épargne salariale Accor en proposant un nouveau dispositif pour 2015 à des conditions d'abondement plus avantageuses pour les collaborateurs et dans le but de les associer au développement de l'entreprise.

Protection sociale internationale

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

Ainsi, Accor a mis en place des garanties liées à la prise en charge des frais de santé (soins courants, hospitalisation, maternité, optique, etc.) et/ou à la prévoyance dans certains pays du Groupe, au bénéfice de ses salariés dans les établissements filiales. Dans certains pays, avec l'accord des propriétaires investisseurs, les garanties de prise en charge de la santé ont pu être étendues aux collaborateurs des hôtels managés par Accor.

Les sujets liés aux retraites, à la prévoyance et autres avantages sociaux sont discutés et mis en place de manière collégiale, entre les fonctions Ressources humaines, 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. 2014 a vu la continuité des travaux entamés les années précédentes. Une réunion du Comité retraites Groupe est prévue en 2015.

2.3.7 LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ ET D'ÉGALITÉ DES CHANCES

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

Quatre enjeux sous-tendent les actions du Groupe

Quatre enjeux sous-tendent les actions du Groupe en matière de diversité, d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations :

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

La politique diversité de Accor, portée par la Charte internationale de la Diversité du Groupe

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

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

L'engagement du Groupe pour la diversité et contre la discrimination est formalisé à travers la Charte internationale de la Diversité Groupe, qui a été déployée en 2011 et traduite en 13 langues.

Elle est le socle de la politique diversité et repose sur sept engagements :

- **donner à chacun sa chance de réussir** en prenant en compte ses compétences lors de toutes les étapes de sa vie professionnelle ;
- **lutter contre toute forme de discrimination** liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques,

au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle... ;

- **élaborer un diagnostic diversité** dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **proposer à chaque manager une formation** ou une sensibilisation interne sur le thème de la diversité en fonction des réalités locales et à partir des outils de formation à disposition ;
- **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 ;
- **rendre compte une fois par an auprès du Comité exécutif**, des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

En 2014, Accor a poursuivi le déploiement de cette Charte dans les Comités de direction partout dans le monde.

Les outils de l'égalité des chances

Accor dispose de deux leviers principaux pour garantir l'égalité des chances et lutter contre les stéréotypes : la formation et la démonstration des bonnes pratiques mises en œuvre dans le Groupe. Pour cela, Accor a développé de nombreux outils généralistes ou thématiques qui rappellent ses engagements, donnent accès aux documents de référence, permettent la compréhension des sujets, donnent des lignes directrices ou des exemples pour une mise en pratique... : le site intranet diversité Groupe, le Glossaire Diversité, le programme de *e-learning* « Management de la diversité », le guide des recruteurs et des managers, la Charte du recrutement, le guide de la parentalité, le guide du handicap et le guide pour organiser une journée handicap.

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

Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes

Accor a fixé un objectif de 35 % de femmes Directrices d'hôtels d'ici à 2015. Néanmoins entre 2013 et 2014, le taux de femmes Directrices d'hôtel a baissé d'un point pour atteindre 27 %. L'objectif est à terme d'obtenir la parité sur cette fonction clé pour le Groupe par la mise en œuvre des actions correctives entamées depuis 2014.

L'engagement de Accor en faveur de la présence accrue de femmes dans son organisation s'est concrétisé par le lancement en décembre 2012, du réseau international mixité : *Women at Accor Generation*. Sponsorisé par la Directrice Financière du Groupe, le réseau est ouvert aussi bien aux femmes qu'aux hommes sous enseigne d'une marque Accor et se décline au travers de huit réseaux dans le monde. À fin 2014, 1 850 femmes et 413 hommes étaient membres du réseau. Ce réseau a pour ambition de lutter contre les stéréotypes et l'autocensure des femmes ; son action s'appuie sur le *mentoring* des femmes, le partage d'expériences et le travail en réseaux.

Les programmes pilotes de *mentoring* lancés en France, au Brésil et en Asie ont permis à 90 femmes d'être accompagnées. Les femmes bénéficiaires du *mentoring* soulignent une meilleure confiance en soi, un sentiment d'encouragement et de motivation et une meilleure compréhension des codes nécessaires pour

une bonne interaction avec leur environnement professionnel. 71 % des femmes ont déjà recommandé le dispositif à une ou plusieurs de leurs collègues.

En 2013, le groupe de travail « *Gender Marketing* » avait abouti à la proposition d'une gamme de services hôteliers « *Inspired by her* », spécifiquement conçue pour les femmes. Ainsi, en 2014, des « règles d'or » ont été formulées pour un accueil sécurisé des femmes : ne pas leur attribuer de chambre communicante, être discret en communiquant leur numéro de chambre, les accompagner en cas d'arrivée tardive, etc. Ces principes sont progressivement mis en place dans les hôtels du Groupe.

En 2015, le Groupe lancera sur la zone Benelux un projet pilote de certification selon le label d'égalité professionnelle *Gender Equality European Standard*. Ce label, conçu dans une logique d'apprentissage et de progression permettra au Groupe de continuer de progresser en faveur de la mixité et de l'égalité des genres.

Répartition des femmes par type de poste

	2013	2014
Total femmes	46 %	46 %
Encadrantes	41 %	41 %
dont Directrices d'hôtel	28 %	27 %

L'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap

Accor 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 handicapées dans le milieu du travail. Il permet à ses membres un meilleur partage des connaissances sur le sujet, le développement de produits et services facilitant l'embauche et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées et le renforcement de l'expertise technique sur les questions du handicap. En tant que membre du réseau Accor a participé à l'élaboration d'une brochure « *Business as unusual : Making workplaces inclusive of people with disabilities* », un guide pratique pour la mise en place effective et concrète d'initiatives visant à l'inclusion des personnes handicapées. La participation à ce réseau donne à Accor la possibilité d'organiser un certain nombre d'événements partout dans le monde et de se nourrir des bonnes pratiques des entreprises partenaires de cette initiative.

Le Groupe déploie de nombreux outils pour aider ses managers à intégrer des personnes en situation de handicap dans leurs équipes (voir ci-dessus « Les outils de l'égalité de chances »). En 2014, à l'occasion de la journée mondiale du handicap (le 3 décembre), un grand concours photos a été lancé dans tous les pays du Groupe. Les collaborateurs étaient invités à poster une photo illustrant en un mot la notion de handicap. Les pays ont saisi cette occasion pour élargir la sensibilisation avec des prises de paroles des Directions générales. Au total plus de 100 photos ont été publiées sur l'intranet. Par ailleurs, des actions spécifiques ont été mises en place dans plus de neuf pays avec par exemple des ateliers de formation au recrutement à Odyssey, une étude de cas en équipe au Brésil...

Dans le monde, Accor emploie 1 240 personnes en situation de handicap dans ses établissements filiales et managés en 2014, ce qui représente 1 % des collaborateurs. À l'international, il est parfois difficile de comptabiliser les collaborateurs en situation de handicap. Accor considère que le nombre réel de personnes en situation de handicap est aujourd'hui sous-estimé.

En France, la Mission d'Intégration des Personnes Handicapées participe au plan d'actions diversité. Elle s'inscrit dans le cadre de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. La fin de l'année 2014 a été consacrée à la renégociation d'un nouvel accord pour la période 2015-2017. Celui-ci a été signé par tous les partenaires sociaux et devrait entrer en vigueur en janvier 2015.

Quelques actions phares et pérennes peuvent être citées : parcours de formation spécifiques et adaptés (Greta, Afp, CFA...) permettent d'accueillir et de former des personnes handicapées (sourds et malentendants, atteints d'un handicap psychique, malvoyants) sur les métiers de la cuisine, de la salle et des étages, lancement d'une campagne de communication avec un même message fort : « Tous les jours, nous accueillons des personnes très différentes. Depuis toujours, nous les recrutons », illustre avec un discours adapté au public visé la réalité de la diversité et du handicap au sein de Accor.

2.3.8. LE DIALOGUE SOCIAL

Accor s'attache à entretenir des échanges suivis et constructifs avec les instances représentatives du personnel sur les droits et les avantages des salariés du Groupe. Le Groupe est signataire depuis 1995 d'un accord avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation, qui porte sur le respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail relatives à la liberté d'association et au respect de la liberté syndicale. En 2014, le Groupe a engagé les négociations visant au renouvellement de cet accord.

Instances et outils de dialogue

Le Comité européen est co-présidé par le Président-directeur général et par un représentant de l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA). Il se réunit au moins une fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational et peut être convoqué en séance extraordinaire pour échanger sur les mesures envisagées par le Groupe. En 2015, le Groupe prévoit de redynamiser les échanges en Comité européen et souhaite notamment présenter à ses membres sa Charte Éthique et RSE.

En France, le Comité de Groupe est un organe de dialogue et d'information économique avec les partenaires sociaux. Institué par protocole d'accord du 12 octobre 1984, ce Comité de Groupe comprend 24 représentants du personnel désignés parmi les 76 Comités d'entreprise ou d'établissement des filiales en France. Présidé par le Président-directeur général ou son représentant, il se réunit deux fois par an. Un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) existe dans chaque entité concernée.

En 2014, le reporting qualitatif a concerné 92 % des hôtels couverts par le reporting quantitatif. Les réponses obtenues au questionnaire par pays ont été pondérées par les effectifs 2014. Sur cette base, 68 % des effectifs travaillent dans un pays qui possède des organes de représentation des salariés. 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'informations sur les grands projets et les changements organisationnels...).

L'accompagnement des réorganisations par le dialogue social

La réorganisation globale du groupe Accor décidée en 2013 par Sébastien Bazin, Président-directeur général, a nécessité le remaniement de plusieurs Directions au sein du siège du Groupe. Dans ce cadre, des négociations avec l'ensemble des partenaires ont été ouvertes dès janvier 2014. Avec le souhait de privilégier le maintien dans l'emploi, les discussions ont abouti, grâce à un dialogue social constructif avec les organisations syndicales à la signature d'un accord de reclassement par anticipation. Parmi les effectifs impactés (173 personnes), moins de 30 % des collaborateurs ont opté pour une mobilité externe, le reste des collaborateurs ayant été reclassé en interne grâce à une forte mobilisation du management, des entités françaises et des ressources humaines. Afin de définir les conditions de départ, un nouvel accord a été négocié qui a également permis la mise en place d'un ensemble de mesures d'accompagnement externe : accompagnement à la recherche d'emploi, accompagnement à la création d'entreprise, actions de formation, etc.

Au total, en 2014, 7 751 collaborateurs ont quitté le Groupe suite à un licenciement individuel, dont 3 214 salariés des établissements en filiale. De plus, 462 collaborateurs ont quitté le Groupe dans le cadre de réorganisations ou pour motifs économiques, dont 179 salariés issus des filiales.

Les accords collectifs

Le tableau ci-après présente les accords collectifs signés en 2014, au niveau des pays et pour les effectifs des établissements filiales. Il ne reprend pas les accords signés auparavant et n'est pas exhaustif puisque des accords collectifs peuvent être signés au niveau des entités juridiques (regroupement d'hôtels) et des hôtels.



Pays	Accords collectifs signés en 2014 (objet, durée, engagements prioritaires)	Effectifs couverts par l'accord en 2014
Allemagne	Formation et impact sur les conditions de travail du programme Welcome, Accord sur le déploiement des Audits internes, Réglementation des transferts d'appel vers les centres d'appel...	5 829
Bénin	Accord d'Établissement, Accord de participation.	123
Brésil	Augmentation des salaires, Accord de participation, Protection sociale.	9 945
Cameroun	Nouveaux avantages pour le personnel, Protection sociale.	65
Côte d'Ivoire	Augmentation des salaires pour 2015, Primes d'intéressement, Accord de participation, Autres avantages divers, Protection sociale.	4 hôtels, 350 salariés
France	Augmentation des salaires pour 2015, Intéressement collectif pour 2015, Accord sur les astreintes, Accord de participation.	15 921
Hongrie	Règles générales d'organisation du travail et règle de santé & sécurité, médecin du travail, formations santé & sécurité, processus d'urgence (durée indéterminée), protection sociale.	862
Italie	Règle d'attribution des bonus	4 hôtels, 235 salariés
Mexique	Augmentation des salaires, Avantages sociaux, Accord de participation, Protection sociale, Renouvellement d'un accord collectif obligatoire instituant une commission santé & sécurité.	468
Monaco	Prime annuelle venant remplacer l'accord sur la prime TVA.	95
Nouvelle-Zélande	Accord d'établissement	1 729
Pologne	Modification de l'accord collectif sur les règles d'attribution des bonus/Indexation des salaires.	2 610
Sénégal	Intéressement.	305

2.4. ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

En s'engageant en matière de qualité des produits et services, de nutrition et santé, de sûreté et de sécurité, d'achats responsables ou de protection de l'enfance face aux abus, Accor se veut être un acteur exemplaire auprès de ses clients et de la société au sens large. Solidarity Accor, le fonds de dotation solidaire du Groupe, est le prolongement naturel de la démarche de développement durable du Groupe auprès de ses communautés, en pleine cohérence avec ses valeurs fondatrices.

2.4.1. RESPONSABILITÉS AUPRÈS DES CLIENTS

La première priorité d'Accor est d'apporter satisfaction à ses clients. Pour cela le Groupe s'efforce de connaître au mieux leurs attentes et d'assurer avec eux une communication transparente et réactive, pour définir et appliquer des standards de marques qui assurent des conditions d'hébergement sûres et d'une qualité optimale. Le Groupe développe également une offre de produits et de services durables plus respectueux de la santé et de l'environnement.

Une culture orientée client

Connaître et anticiper les attentes des clients

Pour renforcer ses compétences et son efficacité dans le domaine de l'expérience client, Accor s'est doté en 2014 d'une Direction Expérience et Satisfaction Client au niveau du Groupe. Elle a pour mission l'amélioration des stratégies d'expérience client, des standards de marques et des systèmes de mesure de la satisfaction et de la conformité aux standards des marques. Elle veille à ce que les innovations soient sources de valeur pour le Client et propose les éléments qui amélioreront la perception du Client. Positionnée au niveau Groupe elle a aussi pour mission de développer les synergies entre les marques.

Dans cet esprit, divers chantiers ont été lancés en 2014, dont notamment le programme « *Voice Of the Guest* » (VOG). VOG a pour ambition de permettre aux hôtels de maîtriser leur e-réputation et d'être capables d'interagir plus directement, plus rapidement et de manière plus fluide avec leurs clients, dans le but de répondre au mieux à leurs attentes.

Consistant en une remise à plat des outils de mesure de la satisfaction client, VOG permet concrètement de :

- capter l'ensemble des retours clients sollicités (voir GSS ci-après) ou non sollicités. Ainsi, les revues spontanées sur les sites Internet et les médias sociaux sont captées en continu et analysées pour les hôtels ;
- multiplier les canaux au travers desquels il est possible pour les clients de faire leurs évaluations (notamment mobiles et tablettes) ;
- élargir les thèmes sur lesquels le client peut s'exprimer (notamment sur les prestations bar, restauration, salle de réunion, etc.).

Ainsi, à fin 2014, 30 % des hôtels du Groupe gèrent leur e-réputation en ligne. L'objectif est de 100 % à fin 2015.

Définir et appliquer des standards de marques

Chacune des marques du portefeuille Accor définit ses propres exigences (marketing, qualité, hygiène, développement durable, etc.) qui sont intégrées dans les standards de marque à respecter par les hôtels sous enseigne. En 2014, les standards de l'expérience client Pullman ont été revus et la révision des standards Mercure et Novotel est prévue en 2015.

Pour vérifier l'application de ces standards de marque, le Groupe dispose de trois outils de contrôle et suivi de la qualité, dont la mise en œuvre est obligatoire dans chaque établissement :

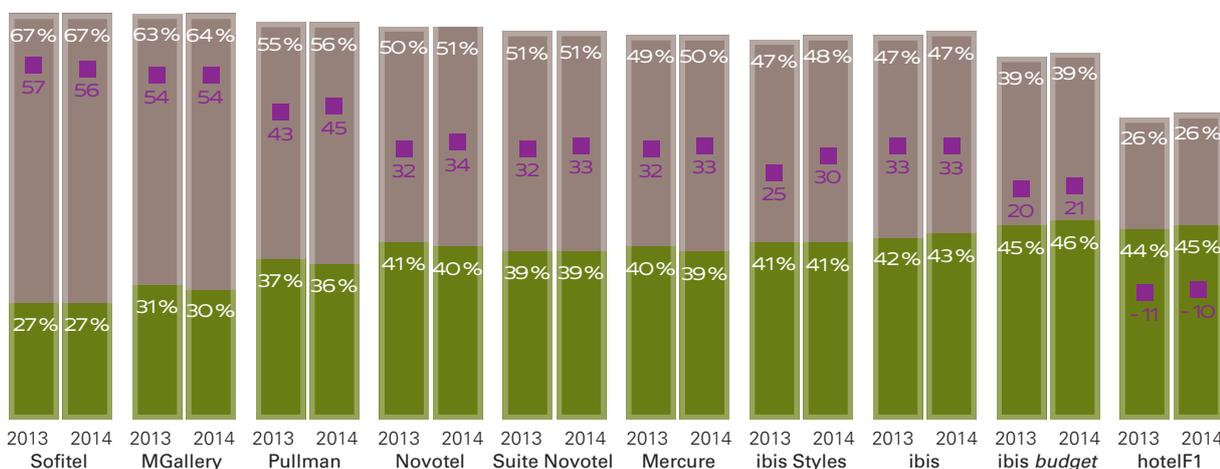
Audits Produits et Services : menés annuellement par un cabinet externe indépendant sur l'ensemble des hôtels du Groupe, via des « audits mystères » portant sur toutes les parties de l'hôtel et sur un panel de critères très large (entre 300 et 2 500 items vérifiés selon les marques). À la suite de la visite mystère, chaque hôtel doit formaliser et appliquer un plan d'action pour améliorer sa performance annuellement.

Audits hygiène : gérés au niveau des pays et menés annuellement sur l'ensemble des hôtels du Groupe par un cabinet externe indépendant. L'auditeur contrôle l'hygiène aliments et boissons, et dans la plupart des cas l'hygiène des chambres, en vérifiant les procédures appliquées et en procédant à des prélèvements. En 2014, plus de 5 000 audits hygiène ont été réalisés dans le Groupe.

Guest Satisfaction Survey (GSS) : Accor offre la possibilité aux clients de remplir un questionnaire de satisfaction en ligne. Ce questionnaire couvre toute l'expérience client (de la réservation au départ). Les réponses sont directement accessibles par l'hôtel qui doit analyser les avis des clients et répondre dans les deux jours en cas de mécontentement.

Ces outils permettent à Accor d'évaluer la satisfaction clients en s'appuyant sur deux indicateurs principaux : la part de clients satisfaits & très satisfaits, et le « Net Promoter Score », tels que représentés ci-dessous :

Indices de satisfaction client en 2014



- Satisfaits
- Très satisfaits
- Net Promoter Score

Le Net Promoter Score est l'indicateur global de référence chez Accor pour mesurer l'Expérience Client. Il est calculé en soustrayant au pourcentage de clients « promoteur » (qui recommanderaient l'hôtel) le pourcentage de client « détracteurs » (qui ne le recommanderaient pas). La question posée est la suivante : « Recommanderiez-vous cet hôtel à une personne de votre entourage ? »

Ces trois outils sont connectés à une base de données centrale (*Quality Hub*) et alimentent les tableaux de bord transmis ensuite à toute la hiérarchie Opérations (allant des Directeurs d'hôtels aux Directeurs pays), ainsi qu'aux fonctions supports (marketing, qualité, sécurité...). Sur la base de ces données, chaque pays est responsable

de conduire une revue de Qualité pour suivre la performance des hôtels et définir un plan d'action correctif le cas échéant. Tous les Directeurs d'hôtels sont incités à travailler sur ces outils pour s'assurer que la qualité et la satisfaction client soient une priorité.



Engagement ibis ISO 9001

La marque est engagée depuis 1997 dans un processus de certification ISO 9001 (norme qualité). Cette certification est attribuée par un organisme mondial indépendant. Elle atteste du professionnalisme des équipes et de la fiabilité de l'organisation du Groupe au quotidien. Sur 1 030 hôtels ibis dans le monde, 88 % sont certifiés ISO 9001, dans 47 pays. ibis est la première chaîne hôtelière à s'être engagée dans une certification qualité ISO 9001 dès 1997.

Améliorer en permanence l'expérience client

En 2014, avec comme objectif d'améliorer l'expérience de ses clients, Accor a réinventé l'accueil hôtelier avec son nouveau service « *Welcome by Le Club Accorhotels* ». Proposé aux clients « directs » (canaux de réservation directs et porteurs de cartes Accor), il permet d'effectuer en ligne les formalités d'arrivée et de départ. La promesse principale est le gain de temps : la clé de chambre et les différentes formalités sont préparées pour l'arrivée, et, pour le départ, le passage par la réception devient inutile. Les équipes peuvent ainsi se consacrer à la relation client. Cette expérience s'adapte à la personnalité de chacune des marques et aux réglementations nationales (notamment concernant l'enregistrement de l'identité du client à son arrivée à l'hôtel). Elle a pour vocation d'être déployée partout dans le monde. À fin 2014, environ 1 000 hôtels proposent déjà ce service et plus de 90 % des utilisateurs disent vouloir le réutiliser. Le Groupe prévoit que la grande majorité des hôtels compatibles techniquement (soient 2 500 hôtels) seront en mesure de proposer ce service à fin 2015.

Le développement durable dans l'expérience client

Les enjeux de développement durable sont de plus en plus intégrés aux stratégies des marques, notamment lorsque celles-ci sont mises à jour.

- En 2013, Mercure avait fait porter son implication dans le développement durable sur le volet du local, à la croisée de son positionnement de marque et des thèmes portés par PLANET 21 avec une offre de produits d'accueil et de restauration approvisionnée localement et de saison, par la promotion des zones naturelles proches de l'hôtel et en incitant les hôtels à recruter localement, à participer à la sensibilisation des écoles sur le développement durable ou à établir des partenariats avec une ONG locale, etc.
- En 2014, Novotel met le développement durable au cœur de ses préoccupations. Au quotidien, cette ambition se traduit par la prise en compte systématique du respect de l'environnement et de l'humain dans les différentes composantes de son offre de produits et services : nouvelle literie éco-conçue, nouveaux shampoings et gels douche labellisés bio et commerce équitable, nouveau concept de restauration privilégiant les plats équilibrés, locaux, biologiques, et de saison...
- En 2014, Sofitel propose des plats raffinés et faibles en calories avec son offre de restauration équilibrée DE-LIGHT. Ces recettes permettent en outre de proposer des produits locaux. Cette initiative permet de satisfaire les attentes des clients en alliant plaisir, santé et éthique.

Sécurité et sûreté : la protection physique des clients, du personnel et des infrastructures

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

En 2014, Accor a renforcé son organisation dans ce domaine en créant une Direction générale sûreté sécurité directement rattachée à Sven Boinet, Directeur général adjoint. Elle a pour mission de déployer la politique sûreté et sécurité du Groupe, de développer les actions préventives et de coordonner un réseau pluridisciplinaire en interne. Cette politique et les procédures mises en place au niveau du groupe Accor couvrent l'ensemble des hôtels, quel que soit leur mode de gestion (filiale, managé ou franchisé). À l'externe, elle anime également le réseau diplomatique des pays dans lesquels Accor est implanté et collabore avec les autorités locales, notamment pour répondre aux réquisitions judiciaires des services de police.

Un suivi quotidien (analyse de la situation géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale, etc.) est effectué dans tous les pays où Accor est présent et une veille permanente sur l'évolution des modes de criminalité est réalisée.

Sûreté : prévenir les risques de nuisance ou de délinquance

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

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

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

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

En 2014, pour faire face au risque terroriste grandissant et assumer en tant que chef d'entreprise son obligation de sécurité vis-à-vis de ses collaborateurs, le Président-directeur général du Groupe, a rattaché le dispositif de gestion de crise directement sous la responsabilité du Directeur général sûreté sécurité.

À fin 2014, un dispositif de suivi des déplacements des collaborateurs dans leurs voyages professionnels a été mis en place (outil « Travel Tracker ») est. Ceux-ci disposent de l'information sur le pays où ils se rendent et obtiennent des mises à jour pendant leur séjour. Si nécessaire, la décision de les rapatrier peut leur être diffusée soit par e-mail soit par sms.

D'autres outils sont régulièrement élaborés pour renforcer les dispositifs de prévention. Ainsi en 2014 :

- un guide a été diffusé aux hôtels sur la vidéosurveillance comme outil de prévention et de compréhension des risques en matière de sûreté/sécurité hôtelière ;
- les hôtels ont reçu les « règles d'or » : recommandations aux équipes de réception principalement sur la sécurité des femmes seules en voyage (voir page 46) ;
- une note d'information sur les fraudes aux virements a été diffusée fin 2014 suite au constat de l'émergence de ce nouveau mode de criminalité.

En 2014, Accor s'est mobilisé pour effectuer un suivi étroit de l'épidémie Ebola et déployer un dispositif de prévention et de réponse opérationnelle, notamment sur la zone Afrique de l'Ouest. Ainsi, des réunions hebdomadaires d'information et de sensibilisation se tiennent avec les pays et un kit de protection du personnel et des clients en cas de suspicion de cas d'Ebola a été établi avec le concours du médecin du Groupe et du Service Achats.

Sécurité : prévenir les risques accidentels

En raison de l'émergence de nouvelles formes de vulnérabilité et de la présence internationale de Accor, la prise en compte des attentes des clients en matière de gestion de la 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 Accor a mis en place des procédures internes :

- les hôtels du Groupe ont l'obligation de se conformer aux réglementations locales de construction et d'incendie (inspection des installations techniques et des équipements, formation, exercices d'évacuation). Les hôtels sont soumis à des critères additionnels définis dans la politique de sécurité incendie du Groupe. Ces critères sont basés sur la méthodologie « MBS » (*Management Building System*) développée par l'HOTREC (Association des hôtels, restaurants et cafés en Europe) et reconnus dans l'ensemble de l'Europe ;

- un programme de maintenance et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation du risque légionelle a été mis en place depuis plus de dix ans et est contrôlé par des prélèvements et analyses réalisés par des laboratoires extérieurs agréés. De plus, le risque légionelle est également suivi par les hôtels dans l'outil de veille réglementaire SET (voir page 61). 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*) suivant un processus similaire à celui mis en place concernant le risque légionelle.

Une offre de produits et services « responsables »

Proposer une alimentation bonne pour la santé et respectueuse de la planète

L'alimentation est aujourd'hui au cœur des enjeux de société, tant au niveau des politiques de santé publique pour réduire les risques de cancers, de maladies cardiovasculaires, de diabète, d'obésité, etc. qu'en ce qui concerne les préoccupations environnementales : toxicité des produits chimiques utilisés en agriculture pour les sols et les organismes humains, appauvrissement des ressources en eau, atteinte à la biodiversité... Proposer des repas équilibrés, sains, écologiques, avec des produits issus de l'agriculture biologique, est un des engagements de Accor.

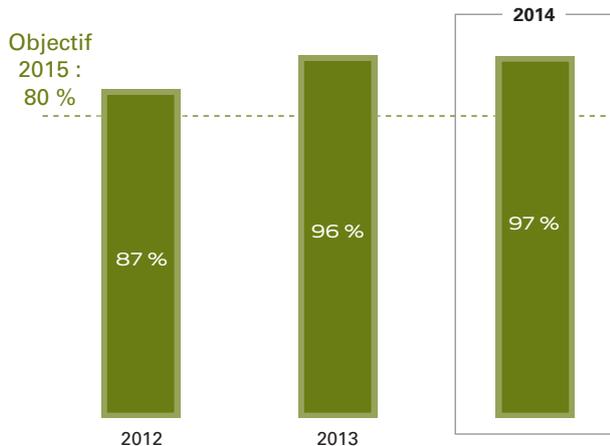
Conscient des enjeux autour de l'alimentation, Accor a travaillé avec des chefs et nutritionnistes externes pour recommander aux hôtels disposant d'un restaurant de proposer des plats équilibrés, prenant en considération les trois dimensions suivantes : le choix des aliments (pour éviter ceux trop gras ou trop sucrés), le choix des modes de cuisson (pour éviter ceux utilisant trop de matières grasses) et le respect de l'équilibre entre glucides, lipides et protéines.

Ces recommandations ont été formalisées dans un guide pratique à destination des responsables de restaurants, déployé à travers le monde.

Pour favoriser une alimentation respectueuse de l'environnement et des hommes, les marques intègrent progressivement dans leur offre de restauration des produits issus de l'agriculture biologique, du commerce équitable, de circuit de production locaux, etc.



Part d'hôtels proposant un plat équilibré



	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables	1 937	1 948	2 061
Taux de réponse	97 %	97 %	96 %

La promotion d'une alimentation responsable s'inscrit pleinement dans le cadre du programme PLANET 21 qui prévoit un objectif d'ici 2015 d'atteindre 80 % des hôtels disposant d'un restaurant qui proposent des plats équilibrés. À fin 2014, cet objectif est largement dépassé (97 %).

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

Éco-concevoir les offres de produit et service

Accor veille à limiter l'empreinte environnementale des produits et services mis à disposition du client, et ce dès leur conception. Cela répond à la fois à des considérations écologiques, mais aussi de santé : en effet le mobilier, les peintures, les produits d'entretien, les revêtements de sols peuvent être à l'origine d'émanations de substances chimiques susceptibles de provoquer divers symptômes : allergies, asthme, irritations, maux de tête, etc. Le recours à des produits plus naturels, éco-labellisés permet d'améliorer la qualité de l'air intérieur des hôtels.

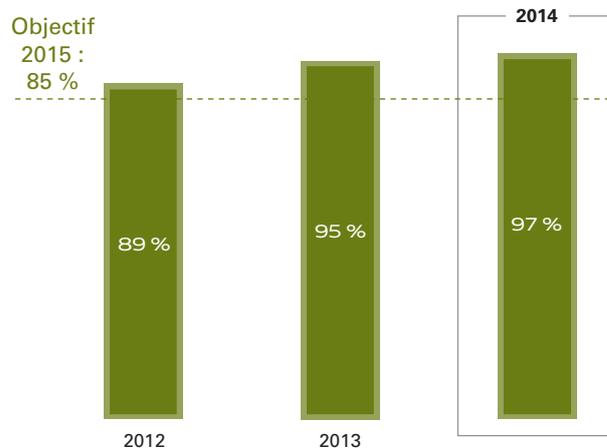
Cette démarche – l'écoconception – s'appuie sur des analyses de cycle de vie (ACV), qui sont progressivement généralisées dans le Groupe. Celles-ci permettent de mesurer tous les impacts environnementaux du produit considéré, en prenant en compte l'ensemble de son cycle de vie. En 2014, des ACV ont ainsi été réalisées pour la chambre Novotel, certains produits du petit-déjeuner (croissant, baguette) ou encore les bouteilles d'eau.

L'écoconception peut schématiquement se décliner à deux niveaux :

- Soit ponctuellement, en sélectionnant des produits titulaires d'une reconnaissance externe de leur performance environnementale : c'est par exemple le cas pour des produits d'accueil (shampooing ou gel douche), des produits d'entretien ou encore des revêtements de sols éco-labellisés, des équipements électroniques (TV ou réfrigérateurs de classe énergétique A, A+, A++) ou encore des meubles utilisant du bois certifié FSC...

En 2014, 97 % des hôtels du réseau Accor utilisent au moins un produit ecolabellisé pour les revêtements de sol, la peinture ou les produits d'entretien.

Part d'hôtels utilisant des produits ecolabellisés



	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401	3 538
Taux de réponse	92 %	93 %	94 %

L'objectif pour 2015 d'atteindre 85 % d'hôtels utilisant des produits ecolabellisés a été largement dépassé en 2014. Cette performance s'explique notamment par le partenariat mené avec un fournisseur unique de produits d'entretien qui œuvre avec Accor pour le développement de solutions de nettoyage plus respectueuses de l'environnement.

- Soit d'un point de vue plus systémique, comme cela est fait par exemple pour un lit ou une chambre toute entière (voir ci-après) : il s'agit alors d'optimiser l'ensemble du produit ou du service en travaillant sur tous les leviers disponibles : durée de vie des équipements, choix de matériaux plus écologiques et/ou issus du recyclage, facilitation du recyclage en fin de vie, limitation des quantités utilisées, optimisation du transport, du packaging...

Illustration de la démarche d'écoconception

Novotel lance « Live N Dream », un lit 100 % développement durable

Novotel a lancé en 2014 le lit « Live N Dream » issu d'un projet d'écoconception également étendu à certaines autres thématiques du développement durable :

- aspects sociaux avec l'intervention d'ergonomes chargés de limiter les risques de troubles musculosquelettiques pour le personnel d'étage, la production de vidéos de formation aux gestes et postures et l'adaptation au lève-lit hydraulique Levly®;
- aspects sociétaux avec la sélection de fournisseurs certifiés ;
- aspects environnementaux avec des innovations sur les oreillers et la couette dont les fibres sont issues à 100 % de PET recyclé, le choix de matériaux pour leurs faibles impacts environnementaux (cadre de lit en bois issus de forêts gérées durablement), la réduction des emballages et l'identification de filières de recyclage pour la gestion de la fin de vie.

En application de ces principes d'écoconception, les équipes Accor ont défini en 2014 les critères d'une offre de réunions et de séminaires responsables dans les hôtels : « **Meeting 21** », dont le standard sera définitivement validé début 2015.

Les critères de Meeting 21 portent sur toutes les composantes d'une offre de séminaire de façon à proposer l'alternative la plus écologique possible. Cela recouvre la salle de réunion (ex. : choix des équipements, des matériaux), les consommables (ex. : choix du papier, tri des déchets, non-utilisation de gobelets en plastique), l'offre de restauration (ex. : mesures anti-gaspillage, menus biologiques, produits issus du commerce équitable), les services périphériques au meeting (par exemple les transports pour se rendre à l'hôtel), ainsi que l'information/sensibilisation des clients.

À partir de 2015, les hôtels qui disposent d'au moins une salle satisfaisant à ces critères pourront proposer une offre Meeting 21 à leurs clients.

Mesurer l'empreinte carbone des offres

Afin de répondre aux attentes de ses clients (notamment des clients « B2B »), Accor a développé en 2014, et pour la première fois dans le secteur hôtelier, un outil de calcul de l'empreinte carbone de son offre hôtelière (chambre ou réunion/séminaires) qui propose également de contribuer au programme *Plant for the Planet* (voir page 69). L'outil est à la disposition des équipes commerciales et des managers en charge de l'offre de séminaire depuis le premier trimestre 2015.

Des engagements pour une communication responsable

Un corpus de documents pour encadrer les pratiques de communication responsable

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

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

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

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

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

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

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

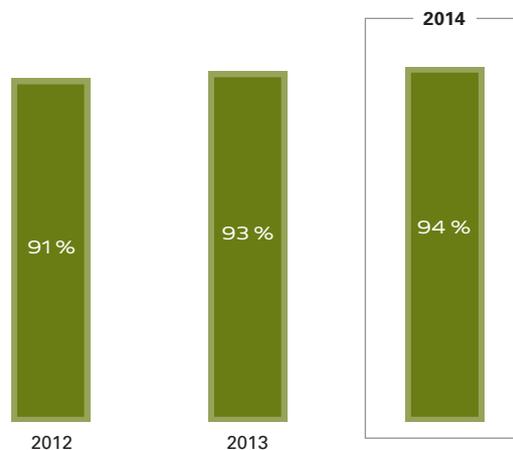
Sensibiliser et mobiliser les clients

Accor a inscrit dans PLANET 21 un programme de sensibilisation des clients destiné à les inciter à réduire leur impact sur l'environnement et contribuer aux actions des hôtels. Ce programme se fonde sur une signalétique pédagogique déclinée tout au long du parcours des clients : réservation, entrée de l'hôtel, lobby, chambres, restaurant, etc.

La signalétique est destinée à inviter les clients, par des gestes simples, à participer activement au développement durable, par exemple dans le cadre du programme *Plant For the Planet* (voir page 69) dont la réussite dépend intrinsèquement de l'implication du client pour réutiliser les serviettes.

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

Part des hôtels sensibilisant et mobilisant leurs clients



	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401	3 538
Taux de réponse	92 %	93 %	94 %

2.4.2. RESPONSABILITÉS VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Les achats sont un élément déterminant de la politique de développement durable du groupe Accor, leur volume représentant environ 3,5 milliards d'euros en 2013, dont environ 1.9 milliard d'euros d'achats référencés ⁽¹⁾. Le programme d'achats responsables de Accor vise à partager avec les partenaires du Groupe – fournisseurs, entrepreneurs, sous-traitants et prestataires – un engagement commun pour proposer des produits et services respectueux du bien-être des personnes et favorisant la réduction des impacts environnementaux.

Les achats chez Accor

La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les contrats internationaux et anime le réseau des 19 Bureaux Achats nationaux, soit 145 personnes sur les cinq continents.

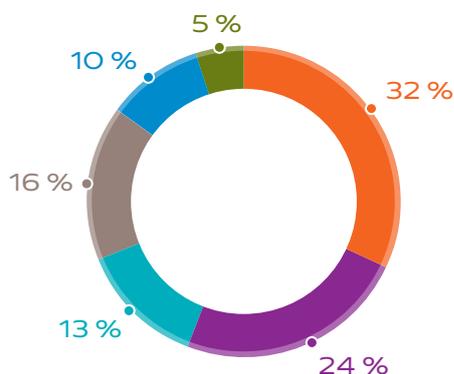
En fonction des spécificités des catégories, les Achats mettent en place des contrats internationaux ou nationaux. Un produit ou service « standardisable », correspondant à un besoin partagé par plusieurs pays, est géré au niveau international, alors qu'un produit ou service spécifique est plutôt géré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

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

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

Sont considérés comme non référencés les approvisionnements effectués directement par les hôtels auprès de fournisseurs n'ayant pas conclu de contrat avec une Direction des Achats Accor.

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

Achats référencés par famille* (en %)

- Équipements et services (blanchisserie, literie, arts de la table...)
- Alimentaire et logistique (viande, café, transport de produits frais...)
- Technique et travaux (mobilier, signalétique, menuiserie...)
- Prestations de services (archives...), prestations intellectuelles (marketing...) et informatiques (logiciels...)
- Énergie et fluides (eau, électricité...)
- Audiovisuel et télécoms

* Les données 2014 n'étant pas encore disponibles, la répartition indiquée correspond à l'année 2013. Accor ne prévoit pas d'évolution significative sur 2014.

Une mission articulée autour de cinq axes

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

- **réduction des coûts** : analyse de la valeur, maîtrise des filières et de la logistique – le bon produit au bon prix ;
- **innovation** : partenariat fournisseur – le bon produit au bon moment ;
- **qualité** : maîtrise du process – un produit garanti et fiable ;
- **développement durable** : préparation des grands équilibres du futur – des produits conformes aux stratégies environnementales et sociétales de Accor ;
- **contraintes réglementaires et légales** : respect de la réglementation – des fournisseurs gérés, des risques mesurés et maîtrisés.

Une cellule dédiée aux Achats durables

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

- **suivi de la performance RSE des fournisseurs** : pilotage des évaluations RSE des fournisseurs et de la mise en place de plans d'actions correctifs ;
- **reporting et formation** : remontée et consolidation des reporting pays ; formation des acheteurs au fonctionnement de la plateforme d'évaluation RSE des fournisseurs ; auto-formation *via* l'envoi d'une boîte à outils permettant à chaque acheteur de se former à la plateforme collaborative d'évaluation des fournisseurs ;
- **veille réglementaire** : il existe un nombre croissant de réglementations visant à réduire l'empreinte environnementale des produits tout au long de leur cycle de vie. La cellule « Achats durables » *Corporate* assure une mission de veille sur l'évolution des réglementations françaises et européennes. Et tient les acheteurs informés de ces évolutions. Une attention particulière est portée à la réglementation relative aux substances chimiques (REACH). En 2014, 74 % des fournisseurs ont une attestation de conformité signée.

Les pratiques d'approvisionnement responsable du Groupe

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

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

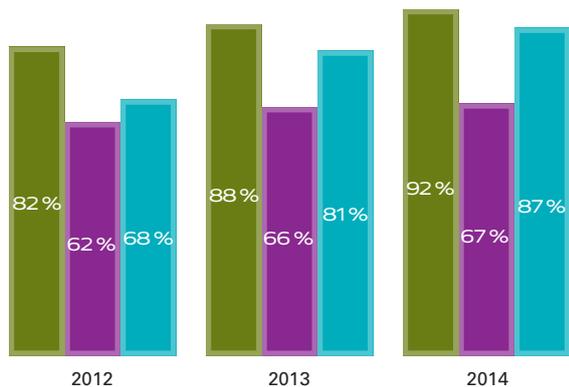
- sur ses 98 catégories d'achat existant dans le Groupe, Accor a effectué une double analyse : analyse des risques développement durable (risques environnementaux, sociaux et sociétaux) intrinsèques à chaque catégorie d'achats et analyse de l'exposition du Groupe (visibilité du produit et du service auprès du client, volume des achats et nature des marchés fournisseurs). Accor demande la signature de la Charte Achats 21 par les fournisseurs de ses 98 catégories d'achat ;
- cette double analyse a permis d'identifier 23 catégories prioritaires⁽¹⁾ d'un point de vue développement durable, sur lesquelles Accor porte une attention particulière *via* la mise en place d'évaluations et d'audits pour le contrôle de la performance RSE des fournisseurs.

(1) Agencement, placards, miroirs/Blanchisserie, pressing/Produits d'entretien/Corps d'État/Composites/Produits siglés/Produits d'accueil/Revêtement de sols et murs/Nettoyage des locaux/Chaîne graphique/Intérim/Mobilier hôtel/Textile d'ameublement, stores, tringles/Entreprises générales du bâtiment/Fruits et légumes frais/Poissons/Produits traiteurs, plats cuisinés/Produits à usage unique/Gestion des déchets/Linge hébergement et restauration/Équipements télé, audio, vidéo/Arts de la table/Cadeaux d'affaires, produits promotionnels.

À titre d'exemple, dans le cadre de l'appel d'offres moquette pour ibis, Accor a mis en place une grille permettant l'évaluation des engagements et des actions RSE des fournisseurs interrogés et l'a intégrée au processus de sélection. Accor a sélectionné un produit certifié « GÛT » permettant de garantir la plus-value environnementale notamment *via* le choix des matières premières utilisées et l'absence de substances nocives.

De la même façon, lors de l'appel d'offres « Goodies », les fournisseurs ont été évalués sur sept critères liés au développement durable. La RSE a pesé à hauteur de 25 % de la note finale attribuée.

Suivi des pratiques d'achats dans les hôtels



- Nombre d'hôtels se fournissant en papier certifié durable (périmètre 1)
- Nombre d'hôtels se fournissant en produits issus du commerce équitable (périmètre 1)
- Nombre d'hôtels se fournissant en produits locaux (périmètre 2)

Périmètre 1	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401	3 538
Taux de réponse	92 %	93 %	94 %
Périmètre 2			
Nombre d'hôtels applicables*	1 937	1 948	2 061
Taux de réponse	97 %	97 %	96 %

* Hôtels possédant un restaurant.

Les achats durables dans les relations avec les fournisseurs

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

Partager les engagements du Groupe avec ses fournisseurs

Les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux de Accor vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants sont formalisés dans sa Charte Achats 21 qui a vocation à être intégrée aux contrats de référencement du Groupe. À travers ce document, Accor demande à ses fournisseurs de :

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

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

En 2014, sur la base de 18 Directions Achats ayant répondu au reporting Groupe, environ 80 % des fournisseurs ont signé la Charte Achats 21 (ce pourcentage était de 68 % en 2013). En 2014, les équipes Achats se sont mobilisées pour améliorer le taux de signature de la Charte Achats 21. L'objectif de 100 % de contrats intégrant la Charte Achats 21 à horizon 2015 reste maintenu même si cet objectif se révèle ambitieux.

Le contrôle des performances RSE des fournisseurs

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

Évaluations déclaratives réalisées par EcoVadis : EcoVadis est une plateforme collaborative permettant d'évaluer la performance RSE des fournisseurs dans le monde *via* un questionnaire spécifique. Chaque fournisseur est noté sur ses performances environnementales, sociales, éthiques, ainsi que sur le contrôle de sa propre chaîne d'approvisionnement. Depuis 2010, 382 fournisseurs référencés ont été évalués, dont 134 en 2014, soit une augmentation d'environ 90 % par rapport au nombre d'évaluations réalisées en 2013. 116 demandes de plans d'action correctifs ont été initiées en 2014 par Accor (pour les notations Ecovadis atteignant un score inférieur ou égal à 30 sur la note globale ou l'un des critères).

Audits terrain internes : audits qualité réalisés par les acheteurs pays auprès de fournisseurs et sous-traitants référencés locaux et sensibles pour le groupe Accor du fait des volumes d'achats et des risques sociaux et sanitaires encourus. Accor apporte une attention particulière aux catégories telles que la blanchisserie, le gardiennage ou encore le nettoyage qui présentent une sensibilité en termes d'enjeux de RSE et/ou de volume d'achats.

Audits terrain externes : en 2014, ACCOR a mandaté Bureau Veritas pour réaliser des audits sur les fournisseurs et/ou leurs sous-traitants dont la production se situe dans un pays classifié comme étant à risque. À titre d'exemple, Accor a demandé à un de ses fournisseurs de changer de sous-traitant suite au refus de celui-ci de participer à un audit externe.

Entretenir des relations durables avec nos fournisseurs

Dans le cadre de ses relations commerciales avec certains de ses fournisseurs, Accor développe des approches partenariales pour améliorer la contribution environnementale ou sociale de certains produits. Ainsi en 2014, des analyses de cycle de vie ont été conduites sur des produits de boulangerie, amenant le fournisseur à améliorer son empreinte environnementale. Ce type de démarche

partenariale peut voir le jour à tous les niveaux du Groupe. En 2014, Pullman a par exemple organisé en collaboration avec son fabricant d'uniformes la plantation de vergers dans le cadre d'une opération axée sur l'économie circulaire. L'objectif du projet est également de rendre les collaborateurs directement contributeurs grâce à leur implication lors de la plantation des arbres.

Enfin, Accor s'attache à privilégier des relations durables avec ses fournisseurs qui peuvent être soit des multinationales soit des PME. Afin d'améliorer le suivi de son panel fournisseur, Accor a initié en 2014 une cartographie dans l'ensemble des pays disposant d'une Direction Achat. Ce travail a permis d'identifier d'une part l'antériorité des relations entre le groupe et ses fournisseurs et d'autre part la forte présence des TPE/PME dans son panel. À titre d'exemple, plus de 65 % des fournisseurs référencés par la Direction des Achats France ont le statut de TPE/PME et plus de la moitié travaille avec Accor depuis plus de 5 ans.

2

2.4.3. LA PROTECTION DE L'ENFANCE FACE AUX ABUS

La lutte contre l'exploitation sexuelle impliquant des enfants

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 92 pays, il est du devoir légal et moral de Accor, premier opérateur hôtelier mondial, de s'engager pour la protection de l'enfance face aux abus.

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

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

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

- mettre en place une politique éthique contre l'exploitation sexuelle des enfants ;
- former les collaborateurs ;

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

En 2014, le Code de conduite a été signé par Accor dans deux de ses pays d'implantation (Luxembourg et Belgique) portant à 37 le nombre de pays du réseau Accor. Avec ces signatures, Accor a obtenu le statut de « *Top Member 2014* » du Code de conduite. Deux pays sont en cours de signature.

Par ailleurs, 2014 a vu la mobilisation croissante des pays sur ce sujet avec des initiatives multiples :

- plusieurs pays, la Pologne et le Brésil notamment, ainsi que les sites Internet du Groupe ont relayé activement la campagne ECPAT « *Don't look away* », à l'occasion de la Coupe du monde de football ;
- Accor au Royaume-Uni a décliné la politique groupe de protection de l'enfance à travers un programme local ;
- des campagnes de sensibilisation ont été conduites en Suisse sur l'initiative d'Accor et ECPAT Suisse et en Afrique sur l'impulsion d'Accor Afrique et ECPAT France.

Après avoir rédigé en 2012 un manuel spécifiquement dédié à ce sujet, en partenariat avec ECPAT France, la Direction de la Coopération Internationale (DCI) et l'Office Central de Répression des Violences aux Personnes (OCRVP), et l'avoir testé dans quatre pays (Brésil, Thaïlande, Pologne et Sénégal), Accor a renforcé sa démarche de protection de l'enfance, en créant le programme « **WATCH – We Act Together for Children** » (voir encadré p.58).

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

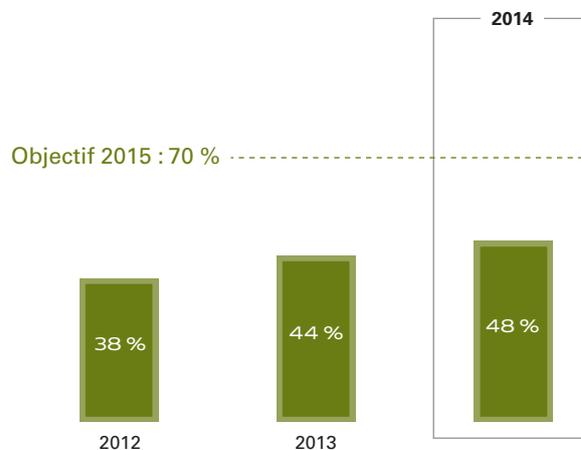
« WATCH – We Act Together for Children »

Ce programme créé par Accor a pour objectif de permettre aux pays et aux hôtels de s'organiser pour détecter les cas de tourisme sexuel impliquant les enfants (TSIE) et être en mesure d'y faire face dans les meilleures conditions. La lutte contre le TSIE passe par des actions locales de formation destinées à développer la vigilance pour mieux repérer les cas de TSIE, prendre la décision de les signaler auprès des autorités compétentes et assurer la prise en charge de l'enfant avec une vision de long terme (la réinsertion par exemple).

Le programme WATCH s'appuie donc sur un ensemble d'outils de formation/sensibilisation à destination des hôtels, aux différentes cibles : Directeurs d'hôtels, chefs d'équipe et collaborateurs : films, module d'*e-learning*, module de formation des équipes hôtelières, fiche réflexe, disponibles en anglais, brésilien, français, et thaï... La diffusion de ce kit complet de formation/sensibilisation a débuté fin 2014. En 2014, 34 801 collaborateurs ont été formés pour la protection de l'enfance.

Avec ce programme, Accor 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.

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



	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables	3 331	3 401	3 538
Taux de réponse	92 %	93 %	94 %

En 2014 les résultats progressent faiblement et restent en retrait de l'objectif fixé à horizon 2015. Le lancement du programme WATCH intervenu en novembre 2014 a donné une nouvelle dynamique à l'engagement du Groupe en faveur de la protection de l'enfance. Les pays ont été remobilisés pour intégrer WATCH dans leurs plans de formation 2015, cette priorité étant relayée par le top management de Accor. Un suivi régulier sera réalisé en 2015 pour assurer l'atteinte de cet objectif.

2.4.4. ENGAGEMENT SOLIDAIRE : SOLIDARITY ACCOR

L'engagement solidaire du Groupe est porté par le fonds de dotation Solidarity Accor qui, par sa capacité de levée de fonds, apporte un souffle nouveau aux actions de solidarité menées par le Groupe. En plus de leur engagement personnel et technique auprès des populations en rupture de lien social ou en situation de précarité, les collaborateurs du Groupe, tout comme ses partenaires franchisés et le grand public, peuvent contribuer financièrement aux initiatives mises en œuvre pour faire vivre l'hospitalité du cœur par-delà les frontières. Ainsi, cette capacité de lever des fonds permet de collecter auprès du plus grand nombre, notamment pour les situations d'urgence.

Ambition renouvelée

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

Cette ambition s'articule autour de trois axes majeurs :

- **savoir-faire local** : soutenir le développement économique par la valorisation du savoir-faire local ;

- **formation et l'insertion** : favoriser la formation et l'insertion de jeunes en difficulté ;
- **humanitaire et l'urgence** : aider des populations en grande précarité et répondre à des catastrophes humanitaires.

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

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

Organisation dédiée

Le **Conseil d'administration** de Solidarity Accor, présidé par Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe, se réunit deux à trois fois par an. Il donne les orientations stratégiques de Solidarity Accor, vote les projets égaux ou supérieurs à 20 000 euros et s'assure de leur mise en œuvre opérationnelle. Le Conseil d'administration a été structuré en 2014. Il est composé de neuf administrateurs : six représentants de Accor et trois personnalités externes qualifiées (composition détaillée sur le site <http://www.solidarity-accor.com/>).

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

Le Conseil d'administration s'appuie sur une **équipe permanente** à l'entière disposition des collaborateurs pour les accompagner dans leurs projets solidaires. Celle-ci travaille en lien avec des correspondants locaux, issus du groupe Accor dans les territoires concernés par le projet ou y ayant travaillé pendant plusieurs années.

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

Levée de fonds

Solidarity Accor dispose d'une dotation consommable de 500 000 euros, versée par le groupe Accor, que sa structure juridique lui permet de compléter par des levées de fonds additionnelles. À ce titre, 2014 étant l'année de mise en place de cette nouvelle gouvernance, elle a fait l'objet de divers projets pilotes, qui ont vocation à se multiplier et se diversifier progressivement à partir de 2015.

Ainsi, c'est lors de la 9^e Solidarity Week (voir encadré ci-dessous) que Solidarity Accor a organisé la première opération de levée de fonds interne, permettant aux collaborateurs Accor de soutenir les bénéficiaires de Solidarity Accor. Autre initiative forte : depuis novembre 2014, grâce au Club Accorhotels, les clients fidèles du Groupe peuvent aussi soutenir Solidarity Accor (voir encadré). En 2014, les montants collectés en levées de fonds ont atteint 50 236 euros.

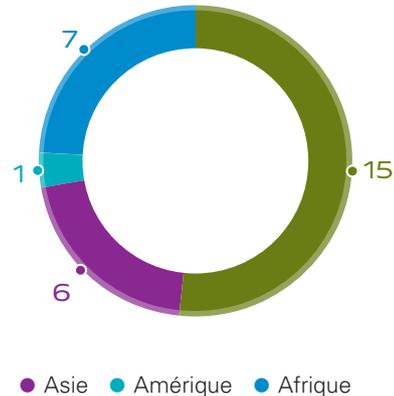
Le Club Accorhotels s'engage en faveur de Solidarity Accor

Depuis novembre 2014, Le Club Accorhotels, le programme de fidélité du groupe Accor, offre la possibilité aux membres qui le souhaitent, de contribuer à la collecte de fonds pour Solidarity Accor. Les porteurs de carte peuvent ainsi transformer leurs points en dons financiers. Les fonds récoltés seront dédiés à la reconstruction post-urgence. Le Club Accorhotels travaille à nourrir ce partenariat auprès de ses membres, en communiquant sur les actions auxquelles leurs dons contribuent. Il est à noter qu'en cas de catastrophe, la sollicitation de dons auprès de membres Le Club Accorhotels pourra être l'un des premiers leviers activés par Solidarity Accor.

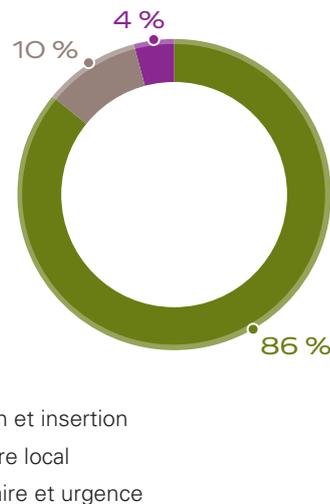
Bilan 2014

En 2014, 29 projets ont été soutenus pour un total de 582 100 euros.

Répartition géographique des projets soutenus en 2014



Répartition des projets soutenus en 2014 selon les axes d'intervention de Solidarity Accor



Solidarity Accor, chiffres clés 2014

- 29 projets soutenus.
- Dans 18 pays.
- Impliquant plus de 750 collaborateurs.
- En faveur de plus de 2 000 bénéficiaires directs et plus de 9 000 bénéficiaires indirects.

Quelques projets remarquables soutenus en 2014 par Solidarity Accor :

- En France, Solidarity Accor soutient l'association Acta Vista qui mène la restauration du Fort Ganteaume, situé sur le Vieux-Port de Marseille, grâce à un chantier d'insertion où ont été formées 40 personnes en situation de précarité en 2014. Elles apprennent les techniques traditionnelles et spécifiques de la maçonnerie du patrimoine, de la taille de pierre... et valident, en fin de formation, un diplôme de Maçon du Bâti Ancien.
- Au Brésil, plus d'une vingtaine de collaborateurs Accor à Belo Horizonte se sont impliqués dans un programme d'initiation aux métiers de l'hôtellerie-restauration au profit de 60 jeunes de communautés en difficulté. Ce projet, soutenu par Solidarity Accor et mené par l'ONG Humbiumbi, permet à ces jeunes de découvrir le monde professionnel et de développer des compétences essentielles pour leur entrée sur le marché du travail.
- À Madagascar, Solidarity Accor a soutenu le programme « Projet Professionnel » de l'association Graines de Bitume qui a pour objectif d'accompagner 65 jeunes des rues d'Antananarivo dans la construction de leur projet d'avenir en 2014. Graines de Bitume accueille notamment les jeunes dans un « Bureau pour l'Emploi » qui leur propose un accompagnement professionnel adapté à chacun.
- Aux Philippines, pour venir en aide aux populations touchées par le typhon « Haiyan » de novembre 2013, Solidarity Accor a soutenu le programme de reconstruction de la ABS-CBN Foundation. Dans ce programme, plus d'une dizaine de collaborateurs du Sofitel Plaza Manila ont participé à la reconstruction d'une salle de classe sur l'île de Busuanga qui accueille 45 jeunes pour leur éducation.

Plus de 20 pays mobilisés lors de la 9^e Solidarity Week

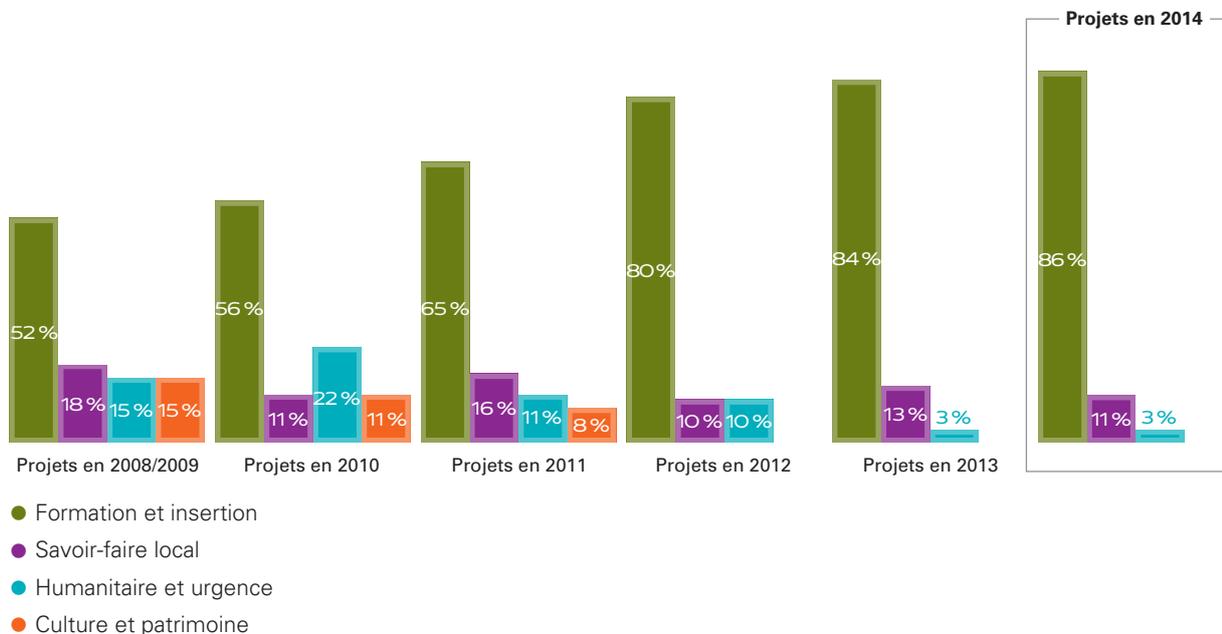
Organisée du 8 au 12 décembre 2014, 150 hôtels et sièges Accor de plus de 20 pays ont participé à la 9^e édition de Solidarity Week en organisant des actions solidaires au profit de personnes démunies et aux côtés d'associations locales. Au programme : collectes, journées de bénévolat, goûters solidaires, accueil d'associations dans les hôtels, création de sapins solidaires, marchés de Noël...

À l'initiative de l'événement, Solidarity Accor a notamment proposé aux équipes du siège parisien plusieurs temps forts pendant cette semaine solidaire au profit de 105 associations dans le monde entier.

Bilan de six ans d'activité

- 208 projets soutenus dans 41 pays impliquant plus de 9 500 collaborateurs ;
- un nombre important de bénéficiaires :
 - plus de 60 000 bénéficiaires directs soutenus par Solidarity Accor (fin 2014),
 - plus de 141 000 bénéficiaires indirects ⁽¹⁾ soutenus par Solidarity Accor (fin 2014).

Répartition des projets soutenus selon les axes d'intervention de Solidarity Accor



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

2.5. ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

La politique environnementale de Accor s'appuie sur des systèmes de management transversaux couvrant la performance environnementale des hôtels, celles des produits et services du Groupe, ou encore la formation et la sensibilisation des collaborateurs. Elle vise la maîtrise des enjeux environnementaux auxquels le Groupe est confronté, regroupés autour de grandes thématiques : l'eau, l'énergie, la réduction des impacts locaux et la gestion des déchets.

2.5.1. MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

Différents leviers d'actions pour le management de la performance environnementale

Accor est engagé dans la réduction des impacts environnementaux liés à l'activité de ses hôtels – grâce au dispositif Charte 21, complété par la certification ISO 14001 pour certaines marques et hôtels. Le Groupe est également mobilisé pour réduire l'empreinte environnementale de ses produits et services, avec une approche privilégiant les démarches d'écoconception et d'innovation.

La Charte 21 et les outils OPEN et SET

La Charte 21 constitue le système de management de l'environnement interne à Accor. Consistant en une liste d'actions à réaliser graduellement par l'hôtel, elle regroupe à la fois des actions de management permettant de structurer la démarche (organisation, formation et information, suivi de la performance...) et d'autres visant l'amélioration de la performance environnementale ou la maîtrise de risques (réglementaire, pollution...). Sont couvertes toutes les thématiques environnementales (eau, énergie, déchets, etc.), ainsi que quelques sujets sociétaux (alimentation, santé et bien-être, etc. voir aussi la description en page 33). La Charte 21 s'appuie également sur une boîte à outils : chacune des actions renvoie vers des outils opérationnels (check-lists, guides pratiques, procédures, kits de formation, etc.) mis à la disposition des hôtels pour les accompagner.

Ce dispositif est déployé dans tous les hôtels du Groupe, quel que soit leur mode de détention. Il est complété par deux outils développés en interne :

- **OPEN** permet aux hôteliers de piloter leur performance en matière de développement durable. Il comprend un module transversal Charte 21 et trois modules thématiques : eau & énergie, déchets et *Plant for the Planet*. Les hôtels y définissent leurs objectifs annuels, saisissent leurs données ou encore suivent et analysent leurs indicateurs de performance. C'est également *via* cet outil qu'est effectué le reporting annuel. Il est déployé dans tous les hôtels Accor, excepté le module eau & énergie réservé principalement aux hôtels filiales et managés. En constante évolution, OPEN est aujourd'hui utilisé par plus de 5 000 utilisateurs et est disponible en huit langues (allemand, anglais, chinois, espagnol, français, italien, portugais/brésilien, russe) ;
- **SET** (*Safety and Environment Tool*) assure le suivi de la conformité réglementaire dans les domaines de la sécurité, de l'environnement et de la technique. Il recense la réglementation applicable aux hôtels ainsi que les standards Accor ; il permet d'identifier les écarts et de gérer des plans d'actions pour lever

les non-conformités. L'outil SET est aujourd'hui déployé dans 16 pays et en cours de déploiement dans 7 autres. Hors de ce périmètre, le suivi réglementaire est assuré par des dispositifs spécifiques, gérés au niveau local.

La gestion des risques en matière d'environnement (et plus particulièrement les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ainsi que le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement) est abordée page 124.

La certification de management environnemental ISO 14001

Depuis dix ans, dans le prolongement de leurs engagements environnementaux, les marques ibis, Novotel et Thalassa ainsi que de nombreux autres hôtels du Groupe ont choisi d'obtenir la certification ISO 14001 afin de bénéficier de cette reconnaissance internationale.

Dans cette optique, la Charte 21 a été complétée pour concevoir un système de management de l'environnement (SME) qui puisse répondre aux exigences de la norme ISO 14001. La version la plus récente de ce SME, baptisé « ISO 14001 in ACTION » a été finalisée en 2013. Elle comprend le socle de procédures, outils et documents nécessaires à la certification. Son déploiement est facilité grâce à un *e-learning* qui permet d'accompagner les hôtels étape par étape dans la mise en œuvre du SME ISO 14001. Sa mise en œuvre est contrôlée par l'intermédiaire d'audits internes annuels, pour chacun des hôtels certifiés. Enfin, des audits externes viennent sanctionner l'atteinte des exigences de la norme ISO 14001 : ils sont réalisés chaque année, sur un échantillon d'hôtels, par un organisme agréé et indépendant.

Dans le cadre de PLANET 21, le Groupe a déjà dépassé son objectif d'atteindre 40 % de son réseau certifié ISO 14001 à l'horizon 2015, quel que soit le mode de gestion des hôtels. À fin 2014, le Groupe enregistre plus de 1 000 hôtels certifiés en comptant les hôtels filiales, managés et franchisés à travers 57 pays. Sont certifiés 799 ibis (soit 78 % du réseau ibis), 329 Novotel et Suite Novotel (soit 75 % du réseau des deux marques) ainsi que 21 hôtels ou instituts de différentes marques (Sofitel, Pullman, etc.). Cet objectif n'inclut pas les hôtels du segment « très économique » (marques hotelF1, Formule 1 et ibis *budget*, soit environ 750 hôtels) pour des raisons budgétaires et de ressources humaines. En effet, la certification d'un hôtel est un processus très engageant pour l'ensemble des collaborateurs et donc plus difficile à mettre en œuvre pour des hôtels très économiques aux équipes restreintes.

Part d'hôtels ayant une certification de management environnemental

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

La démarche d'éco-conception

En complément de sa démarche de gestion des impacts environnementaux de ses hôtels, Accor est également très engagé en matière de réduction de l'empreinte environnementale des produits et services que le Groupe et les marques conçoivent. Cette démarche d'écoconception est présentée en détail en page 52.

Formation, sensibilisation, mobilisation

Les collaborateurs du Groupe (plus de 180 000 à travers le monde) sont la clé de voûte de la politique de développement durable de Accor. Ils doivent devenir des ambassadeurs du développement

durable, à la fois en l'intégrant dans leurs gestes au quotidien et en étant en mesure d'expliquer l'approche du Groupe pour impliquer les clients dans les différentes actions de PLANET 21.

Dans cette perspective, la sensibilisation et la formation des collaborateurs est essentielle. Accor a développé un programme de *e-learning* en deux modules, pour toutes les marques du Groupe et disponible en dix langues :

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

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

PLANET 21 Day, la journée mondiale de mobilisation des collaborateurs Accor

Chaque année, autour du 22 avril (journée mondiale de la Terre et date de lancement de PLANET 21), l'ensemble des collaborateurs sous enseigne Accor à travers le monde organise des actions en faveur des 21 engagements du programme de développement durable du Groupe : plantations d'arbres, formations santé, distributions de moustiquaires, déjeuners bio, nettoyages de sites naturels, etc. 2014 a vu une mobilisation sans précédent dans les hôtels autour du thème « *Plant for the Planet* ».

2.5.2. ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE**Enjeux énergie et carbone****Énergie**

En plus de représenter un poste de coût significatif et grandissant pour Accor, la consommation d'énergie dans les hôtels constitue l'un des premiers impacts sur l'environnement vis-à-vis duquel les leviers d'action sont importants. Accor se mobilise pour déployer à grande échelle et systématiser la sobriété énergétique et le recours aux énergies renouvelables. Sur le cycle de vie, 82 % ⁽¹⁾ de l'énergie consommée par Accor est associée à la consommation dans les hôtels (selon l'empreinte environnementale mise à jour en 2014).

Depuis 10 ans, les progrès déjà accomplis pour réduire cet impact sont notables. Le Groupe doit toutefois continuer à agir dans ce domaine pour anticiper les réglementations à venir, l'apparition de nouvelles taxes et l'augmentation de coûts de plus en plus contraignantes pour l'activité hôtelière.

Accor s'est engagé à réduire entre 2011 et 2015 sa consommation d'énergie de 10 % et ses émissions de CO₂ de 10 % sur les hôtels filiales et managés. Pour les hôtels franchisés sur lesquels le Groupe n'a pas la maîtrise opérationnelle, Accor met à disposition des outils et propose des recommandations pour répondre à ces enjeux.

(1) Le reste des consommations d'énergie est principalement imputable aux postes de blanchisserie (5 %), à l'amont agricole (5 %) et construction/rénovation (5 %).

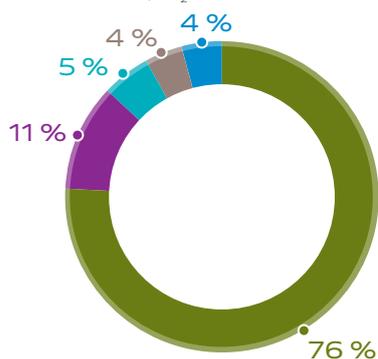
Carbone

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

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

L'empreinte environnementale du Groupe mise à jour en 2014 a permis de déterminer que les émissions annuelles de CO₂ du Groupe sur le cycle de vie avoisinent les 4,7 millions de tonnes équivalent CO₂. Près des trois quarts (76 %) proviennent de la consommation d'énergie des hôtels, principalement d'électricité. Le deuxième poste d'émission est lié aux activités de restauration du Groupe (l'amont agricole représente près de 11 % de l'empreinte carbone du Groupe) ; dont la moitié est due aux seuls achats de viande et de produits laitiers.

Répartition par sources de l'empreinte carbone de Accor (soit 4,7 Mt eqCO₂)



- Énergie sur site
- Alimentaire
- Construction et rénovation
- Blanchisserie (externe)
- Autres
(équipement des chambres, groupes frigorifiques, eau utilisée sur site, gestion des déchets, équipement de bureau, entretien de l'hôtel, voyage des employés)

Les actions aujourd'hui mises en œuvre au sein de Accor sur les sujets d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre prennent en compte les risques liés au changement climatique identifiés par le groupe de travail mené avec l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales) de 2007 à 2009. Les recommandations du groupe de travail s'articulent autour de cinq grands thèmes : la construction et la rénovation des hôtels, les déplacements, la santé des collaborateurs et des clients, le développement hôtelier et les nouveaux métiers et services.

Performance énergétique dans l'exploitation des hôtels

Pilotage de la performance énergétique dans l'exploitation des hôtels

Après une diminution de 5,5 % des consommations d'énergie au cours du précédent plan quinquennal (2006-2010), l'objectif du Groupe est de consolider ses acquis sur les hôtels les plus performants et de poursuivre la maîtrise des consommations sur les hôtels présentant encore un potentiel de réduction. Cela passe par le renforcement du pilotage de la performance, des investissements plus ciblés, ainsi que des pratiques plus efficaces, tant au niveau de la maintenance des installations qu'au niveau des comportements.

Le pilotage de la performance s'appuie sur :

- le suivi mensuel – voire journalier pour certains hôtels – de la consommation d'énergie via l'outil OPEN ;
- une bonne connaissance des hôtels (analyses croisées par marque, nombre de chambres, nombre de points de ventes restaurants-bars, équipements techniques, etc.) et de leurs consommations (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 ;
- un *benchmark* par marque, famille d'hôtels et région ;
- des actions ciblées, simples à mettre en œuvre et pérennes.

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

La mise en œuvre repose sur deux outils internes : OPEN, pour le pilotage de l'eau et énergie (voir page 61) et MACH, pour la gestion des actifs hôteliers (inventaire des équipements, année d'installation, état) qui permet d'évaluer les besoins de rénovations, de les hiérarchiser, de les budgéter et de suivre l'investissement afférent.

À ces outils sont associés :

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

Afin de maintenir la dynamique d'amélioration des consommations d'énergie (mais aussi d'eau) au niveau des hôtels, le Groupe a réalisé en 2014 un travail minutieux de fixation d'objectifs hôtel par hôtel. L'ambition : faire progresser les hôtels présentant les moins bonnes performances avec les bonnes pratiques des meilleurs et placer les exigences de plus grandes progressions sur les établissements les plus en retard. L'objectif de chaque hôtel, fixé avec la Direction technique locale, apparaît dans OPEN, ce qui lui permet de se situer mensuellement par rapport à l'atteinte de son objectif.

BOOST au service de la performance énergétique

- La méthode BOOST développée par Accor consiste à analyser de manière complète le fonctionnement technique et énergétique des hôtels. Une série de tests et de mesures dans les chambres, sur les systèmes de chauffage, de ventilation, de climatisation, ainsi que sur la distribution d'eau et d'électricité est réalisée durant un audit approfondi (d'une durée de trois jours en moyenne). Par la suite, l'analyse des données et du pilotage des équipements est partagée avec l'équipe technique de l'hôtel afin d'identifier les gisements d'économies et de définir les actions à mettre en œuvre. Les audits sont réalisés par des experts BOOST (collaborateurs Accor) spécialement formés ou, dans les zones où les équipes techniques sont peu nombreuses, par un prestataire, expert de l'efficacité énergétique, dont les équipes sont elles aussi spécifiquement préparées. L'audit doit aussi permettre le transfert de compétences et de savoir-faire pour une amélioration de la gestion de l'hôtel sur le long terme.
- En 2014, 16 audits BOOST ont été réalisés et les actions d'amélioration proposées suite à ces audits devraient permettre de réduire la consommation d'énergie d'environ 11 GWh, d'éviter l'émission d'environ 4,5 tonnes de CO₂ et de réaliser plus de 830 000 euros d'économie. Le Groupe prévoit le déploiement de la méthode en Amérique latine et en Europe dès 2015.

Performance énergétique des hôtels : résultats 2014

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, Accor évalue le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible (kWh/chambre disponible).

La totalité des hôtels filiales et managés suivent mensuellement leurs consommations d'énergie *via* l'outil OPEN.

Suivi des consommations d'énergie


En GWh

- Consommation totale d'énergie
- Consommation totale d'énergie (à périmètre comparable 2012-2014)

En kWh par Chambre disponible

- Ratio d'énergie moyen
- Ratio d'énergie moyen (à périmètre comparable 2012-2014)
- Évolution du ratio d'énergie redressé des impacts météo et occupation (à périmètre comparable 2012-2014)

Périmètre	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables	1 855	1 912	1 940
Taux de réponse	79 %	87 %	88 %
Nombre d'hôtels évalués	1 465	1 663	1 708
Nombre d'hôtels à périmètre comparable 2011-2014	959	959	959

À périmètre comparable, Accor enregistre une variation de - 4,5 % du ratio de consommation d'énergie (kWh par chambre disponible) entre 2011 et 2014.

En tenant compte également de paramètres tels que la météo et le taux d'occupation, il apparaît que l'évolution du ratio « redressé » kWh par chambre disponible est de l'ordre de -3.7 % entre 2011 et 2014 ⁽¹⁾. Ce chiffre étant le plus à même de traduire l'évolution de la performance énergétique intrinsèque de Accor.

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

Performance énergétique dans la construction des hôtels
Pilotage de la performance énergétique dans la construction des hôtels

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

Un standard interne recensant les règles internationales fixées par Accor pour la construction et la rénovation d'hôtels a été publié en 2013. Ce document aborde de nombreux sujets devant être traités dans le cadre d'une construction ou d'une rénovation d'hôtel, entre autres la conformité avec les normes environnementales, l'énergie, l'eau, la biodiversité, les pollutions, les nuisances. Ce guide est transmis aux chefs de projets Accor dans les différents pays pour prise en compte lors des opérations de construction ou rénovation. Il est également mis à disposition des propriétaires des hôtels managés et franchisés.

(1) Sur la base des données disponibles pour 711 hôtels parmi les 959 du périmètre comparable.

En 2014, le Groupe, à travers son entité HotelInvest, a renforcé son engagement en faveur de la construction durable en choisissant la certification systématique selon les standards de performance environnementale et énergétique (LEED, BREEAM, HQE) des hôtels filiales construits à partir de 2015.

Dès le lancement de PLANET 21, Accor s'était fixé comme objectif de certifier 21 bâtiments neufs entre 2011 et 2015. À fin 2014, 13 bâtiments sont certifiés dans cinq pays (LEED, BREEAM, HQE, DGNB, GREENMARK ou IGBC).

Énergies renouvelables

Accor a effectué un état des lieux de l'ensemble des énergies renouvelables utilisées par les hôtels. En 2014, 295 hôtels du Groupe utilisent des énergies renouvelables (soit 9 % du réseau) : des panneaux solaires thermiques pour l'eau chaude sanitaire ou photovoltaïques pour la production d'électricité, des installations de méthanisation ainsi que l'hydroélectricité, la géothermie...). La progression de production solaire d'eau chaude sanitaire depuis 2007 montre la volonté du Groupe de déployer les énergies alternatives au sein de ses hôtels.

Production solaire d'eau chaude sanitaire

	2012	2013	2014
Production solaire d'eau chaude sanitaire (en GWh)*	7,5	9,51	9,46
Nombre d'hôtels applicables**	145	157	195

* Données estimées – voir méthodologie page 76.

** Hôtels disposant de panneaux solaires thermiques.

Transports

Accor promeut l'utilisation de solutions de transport plus respectueuses de l'environnement par ses clients. Par exemple, des hôtels proposent des services de prêt de vélos ou de navettes gratuites pour les hôtels situés à proximité d'un aéroport. En outre, 78 hôtels dans le monde mettent à disposition de leurs clients des bornes de recharge pour véhicules électriques sur leurs parkings.

Par ailleurs, dans son Guide pour la construction et la rénovation durable, Accor émet des recommandations préalables à tout chantier de construction ou de rénovation, comme l'inclusion de voies piétonnes et cyclables vers les services de transport en commun et/ou d'une zone de parking vélos sur le parking de l'hôtel.

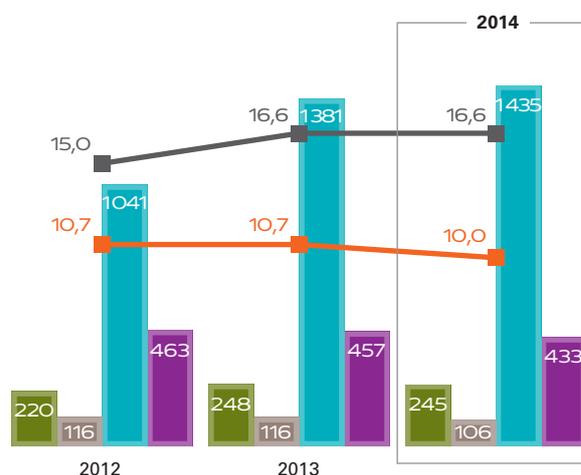
Enfin, l'offre Meeting 21 inclut parmi les critères à satisfaire pour offrir ce service, la capacité de l'hôtel à proposer des alternatives dans les modes de transport (accès transports en commun, taxis verts, covoiturage, etc.).

Émissions de gaz à effet de serre

Émissions de CO₂

La performance en matière d'émission de CO₂ s'apprécie selon le ratio kilogramme de CO₂ par chambre disponible.

Suivi des émissions de CO₂



En milliers de tonnes de CO₂

- Total émissions directes de CO₂
- Total émissions directes de CO₂ (à périmètre comparable 2012-2014)
- Total émissions indirectes de CO₂
- Total émissions indirectes de CO₂ (à périmètre comparable 2012-2014)

En kg de CO₂ par chambre disponible

- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de CO₂
- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de CO₂ (à périmètre comparable 2012-2014)

	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables	1 855	1 912	1 940
Taux de réponse	79 %	87 %	88 %
Nombre d'hôtels évalués	1 465	1 663	1 708
Nombre d'hôtels (à périmètre comparable 2011-2014)	959	959	959

À périmètre comparable et compte tenu de la progression de la performance énergétique du Groupe en 2014, les ratios d'émissions de gaz à effet de serre par chambre disponible ont été significativement réduits cette année (- 6,5 % par rapport à 2013). La réduction cumulée atteint - 3,8 % entre 2011 et 2014.

Fluides frigorigènes impactant la couche d'ozone

Les fuites de fluides frigorigènes dans les circuits de climatisation et dans les systèmes réfrigérants des hôtels peuvent libérer des gaz au pouvoir de réchauffement particulièrement élevé. Des risques d'évaporation peuvent survenir lors de la réalisation d'opérations d'entretien, ou de manière accidentelle. Le constat établi lors des travaux sur l'empreinte environnementale mise à jour en 2014 montre que les fuites ont une contribution mineure à l'empreinte carbone du Groupe (environ 1 %).

2.5.3. EAU

Enjeux liés à l'eau

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

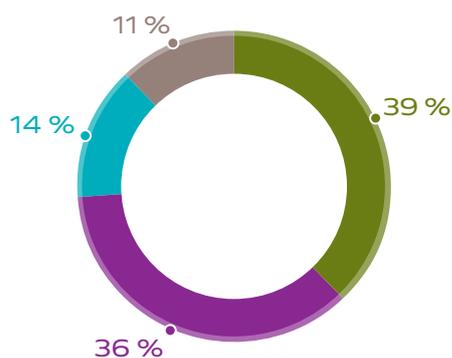
Empreinte eau

L'empreinte environnementale du Groupe, mise à jour en 2014, évalue l'empreinte eau de Accor sur l'intégralité de son cycle de vie, sous la forme de la consommation nette d'eau douce, qui correspond à la différence entre l'eau prélevée et l'eau retournée à l'environnement. Celle-ci s'élève à 31 millions de m³. Trois postes principaux émergent : l'amont agricole lié aux activités de restauration (39 %), l'eau nécessaire à la production de l'énergie (refroidissement des centrales thermiques et nucléaires...) consommée dans nos hôtels (36 %), et enfin la consommation d'eau dans les hôtels (14 %, liés aux douches, WC, cuisine, piscine, arrosage, etc.)⁽¹⁾.

Ces résultats permettent de dégager deux principaux leviers d'action pour réduire l'empreinte eau du Groupe : un premier levier direct via la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie dans les hôtels ; un second indirect via un *sourcing* et des pratiques agricoles plus efficaces en eau.

Répartition par sources de l'empreinte eau de Accor

(soit 31 M m³)



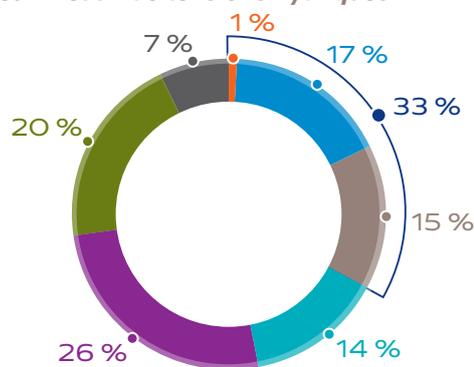
- Alimentaire
- Énergie sur site
- Eau utilisée sur site
- Autres (équipement des chambres, groupes frigorifiques, gestion des déchets, équipement de bureau, entretien de l'hôtel, voyage des employés, blanchisserie externe, construction et rénovation)

Prise en compte des zones de tensions hydriques

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

Depuis 2013, le Groupe suit et actualise chaque année son exposition au risque de stress hydrique : en fonction de la localisation de l'hôtel et sur la base des données disponibles dans l'outil *Aqueduct* du *World Resource Institute* (WRI) – l'un des deux outils de référence dans le monde pour l'analyse des risques liés à l'eau – un niveau de risque est établi pour chaque hôtel du Groupe. Cette information est restituée dans l'outil OPEN et permet ainsi d'informer l'hôtel de son exposition au stress hydrique, de façon à l'inciter à renforcer son plan d'action de maîtrise des consommations d'eau en cas de risque avéré ou croissant.

Répartition des hôtels Filiales et Managés selon les niveaux de tensions hydriques



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

Les résultats révèlent que seulement 1 % des hôtels du Groupe se trouvent dans des régions arides. Cependant, 33 % des hôtels Accor (soit 948 hôtels) sont localisés en zone à risque, c'est-à-dire présentant un stress hydrique de niveau élevé à aride, dont 17 % sont situés en zone de stress hydrique jugé très élevé. Les zones les plus concernées se trouvent en France (160 hôtels), en Australie (111 hôtels), au Royaume-Uni (106 hôtels), en Chine (70 hôtels), en

(1) La consommation nette d'eau douce dans les hôtels représente 4,5 millions de m³, à rapprocher des 34 millions de m³ comptabilisés dans le suivi des consommations d'eau du Groupe (voir p. 67). La différence provient des rejets d'eau des hôtels.

Espagne (66 hôtels), en Belgique (46 hôtels), en Allemagne (39), en Indonésie (35 hôtels) et au Maroc (29 hôtels).

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

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

Ce nouveau regard sur le profil de consommation d'eau du Groupe permet à Accor d'orienter ses plans d'actions vers les zones à risques. Les hôtels concernés font l'objet d'une attention toute particulière concernant leur trajectoire de consommation d'eau. Cette analyse a été intégrée lors de l'élaboration des objectifs de réduction des consommations d'eau hôtel par hôtel, avec la même méthode que pour les consommations d'énergie (voir page 63).

Consommation d'eau

Programme de maîtrise des consommations d'eau

Sur la période 2006 à 2010, Accor avait réduit ses consommations d'eau de 12 %, grâce à des efforts importants déployés par ses hôtels partout dans le monde. Pour poursuivre dans cette dynamique, Accor s'est engagé sur un objectif de - 15 % de consommations d'eau par client dans les hôtels filiales et managés, sur la période 2011-2015, dans le cadre du programme PLANET 21. Ainsi, le Groupe poursuit ses efforts notamment à travers un pilotage étroit des performances de ses hôtels (suivi mensuel, analyses régulières, *benchmarks* internes). L'application de la Charte 21 contribue également à l'amélioration de la performance par la mise en place de bonnes pratiques (régulateurs de débit, sous-compteurs pour un suivi précis, bannissement des équipements à eau perdue, toilettes à double chasse, etc.).

Par ailleurs, Accor s'appuie sur différents programmes permettant de s'associer à la préservation de la ressource en eau sur l'amont agricole, soit à travers des orientations dans ses filières d'approvisionnement (en particulier le recours à des aliments qui respectent le cahier des charges du bio), soit *via* le programme *Plant for the Planet* (voir page 69).

Performance eau : résultats 2014

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

Suivi des consommations d'eau



En millions de m³

- Consommation totale d'eau
- Consommation totale d'eau (à périmètre comparable 2012-2014)

En litres par nuitée

- Ratio d'eau moyen
- Ratio d'eau moyen (à périmètre comparable 2012-2014)

	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables	1 855	1 912	1 940
Taux de réponse	79 %	87 %	88 %
Nombre d'hôtels évalués	1 465	1 663	1 708
Nombre d'hôtels à périmètre comparable 2011-2014	959	959	959

À périmètre comparable, la variation du ratio d'eau atteint - 5,6 % entre 2011 et 2014, prolongeant ainsi la réduction de la consommation d'eau déjà obtenue entre 2006 et 2010. Les hôtels situés dans des zones présentant un niveau de stress hydrique extrêmement élevé à aride ont connu une diminution des ratios de consommation d'eau comparable (- 5,3 % de 2011 à 2014) avec un ratio moyen de 247 litre d'eau/client en 2014 (à périmètre comparable 2011-2014).

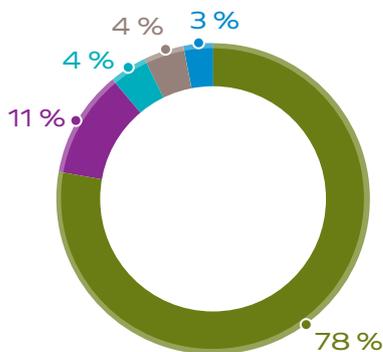
Rejets et traitement

Eaux usées

L'empreinte environnementale du Groupe (mise à jour en 2014) a mesuré les impacts que les activités des hôtels Accor peuvent avoir sur la qualité des réserves d'eau. Ces impacts s'évaluent à travers la notion d'eutrophisation (dégradation des milieux aquatiques). En mer, l'eutrophisation est mesurée par la saturation en azote (exprimée en kilogramme d'azote équivalent ou « KgN-eq ») ; pour les rivières et lacs (eau douce), l'eutrophisation s'apprécie par rapport à la saturation en phosphore (exprimée en kilogramme de phosphore équivalent ou « kgP-eq »). Sur le cycle de vie de Accor, l'eutrophisation marine s'élève à 4 569 kg N-eq et l'eutrophisation pour l'eau douce représente 10 345 kg P-eq.

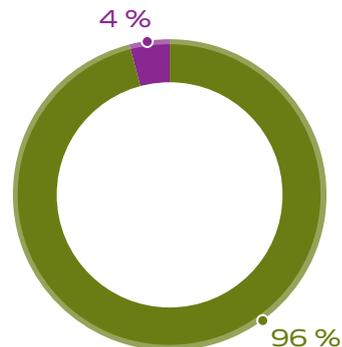
Répartition par sources de l'empreinte Accor en termes d'eutrophisation

EUTROPHISATION MARINE (soit 4 569 kgN-eq)



- Alimentaire
- Energie sur site
- Construction et rénovation
- Equipement des chambres
- Autres
(groupes frigorifiques, gestion des déchets, équipement de bureau, entretien de l'hôtel, voyage des employés, blanchisserie externe, eau utilisée sur site)

EUTROPHISATION EAU DOUCE (soit 10 345 kgP-eq)



- Energie sur site
- Autres
(alimentaire, équipement des chambres, groupes frigorifiques, gestion des déchets, équipement de bureau, entretien de l'hôtel, voyage des employés, blanchisserie externe, construction et rénovation, eau utilisée sur site)

L'empreinte environnementale révèle que la saturation en azote est principalement liée à la filière agricole pour produire les aliments servis chez Accor (78 %), et en particulier la filière animale : Viande, lait, œuf (66 %). La saturation en phosphore quant à elle est principalement liée à la production d'énergie liée à notre activité (96 %), et en particulier la production d'électricité d'origine nucléaire (95,6 %).

Le principe poursuivi par le Groupe est d'assurer systématiquement un traitement des eaux usées en sortie des hôtels, soit par raccordement à un système de traitement des eaux collectifs (station d'épuration de la commune par exemple), soit par la construction sur le terrain de l'hôtel d'une station de traitement autonome.

Produits plus respectueux de l'environnement

Le large déploiement au niveau du Groupe d'une solution de produits d'entretien écolabellisés avec le référencement d'un fournisseur unique (voir page 52) participe à réduire significativement l'impact environnemental du Groupe.

Par ailleurs, les marques Mercure, Novotel, ibis Styles et ibis proposent des produits d'accueil certifiés par l'écolabel européen, Ecocert ou Nordic Ecolabel qui participent également à la réduction de l'empreinte du Groupe.

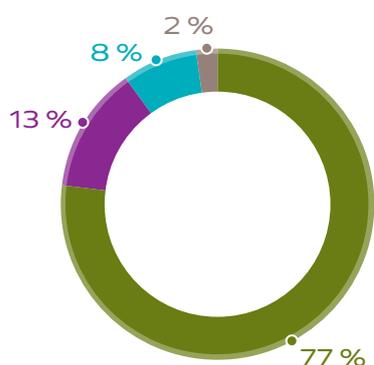
2.5.4. IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LOCAUX

Biodiversité

En 2014, le groupe Accor a pour la première fois évalué son empreinte « biodiversité », c'est-à-dire l'impact des activités de l'entreprise sur les écosystèmes (la biodiversité, les espèces et leur habitat). Cette empreinte est estimée à 4 milliards de PDF.m².an. Celle-ci est mesurée à l'aide d'un indicateur exprimé en « pdf.m².an », traduisant la fraction potentielle des espèces disparaissant (*Potentially Disappeared Fraction of species*) d'une zone en un an. Par exemple, 1 PDF.m².an exprime la suppression de toute biodiversité sur 1m² en un an d'une forêt primaire, et 0,89 PDF.m².an la destruction d'1m² de forêt secondaire.

L'empreinte du groupe est en grande majorité (77 %) due à la filière agricole qui fournit les restaurants. L'impact de la plupart des postes est une conséquence directe de l'occupation des sols (et donc la déforestation) et, pour la filière agricole, de l'utilisation de pesticides. L'eutrophisation peut également avoir un impact non négligeable sur cet indicateur. L'impact du Groupe sur la biodiversité dû à la construction & rénovation est relativement modéré (13 %), en effet les hôtels du Groupe sont situés majoritairement dans des zones urbaines et semi-urbaines (75 %). Dans une moindre mesure la pression sur la biodiversité est liée à l'énergie utilisée dans les hôtels (8 %).

Répartition par sources de l'empreinte biodiversité de Accor (soit 4 Mds PDF.m².an)



- Alimentaire
- Construction et rénovation
- Énergie sur site
- Autres
(équipement des chambres, groupes frigorifiques, gestion des déchets, équipement de bureau, entretien de l'hôtel, voyage des employés, blanchisserie externe, eau utilisée sur site)

Le Groupe est cependant fortement mobilisé en faveur de la préservation de la biodiversité en tant qu'atout de nombreux territoires pour leur attractivité touristique. L'engagement de Accor se concrétise essentiellement à travers le programme *Plant for the Planet* (voir détail ci-dessous), mais également par la suppression de produits de la mer menacés dans les menus de ses hôtels d'ici à fin 2015 ou encore le développement de l'offre en produits Bio.

Plant for the Planet

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, Accor s'engage à financer la plantation d'arbres (la moitié des économies financières sont investies dans les programmes de plantation). Cette initiative propre à Accor dépasse les programmes habituellement déployés dans les groupes hôteliers, puisque son fonctionnement unique exige une compensation financière des hôtels impliqués pour soutenir des projets d'agroforesterie.

Ce programme permet au Groupe de réduire son empreinte environnementale. 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. En tant que restaurateurs, l'amont agricole s'est avéré être l'une des sources majeures de consommation indirecte d'eau du Groupe. Un constat révélé par l'empreinte environnementale réalisée en 2011. C'est donc tout naturellement vers l'agroforesterie que le Groupe a orienté ses efforts en faveur de la reforestation.

Les vertus des projets soutenus dans le cadre de *Plant for the Planet* répondent aux trois dimensions de la démarche de développement durable ce qui en fait un programme particulièrement emblématique : 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.) ; bénéfices sociétaux (hausse et diversification des revenus des populations impliquées dans les

projets, création d'une nouvelle dynamique de cohésion sociale locale) ; bénéfices sociaux, notamment la participation active des collaborateurs du Groupe qui est déterminante pour la réussite du programme et assure en contrepartie un effet de cohésion.

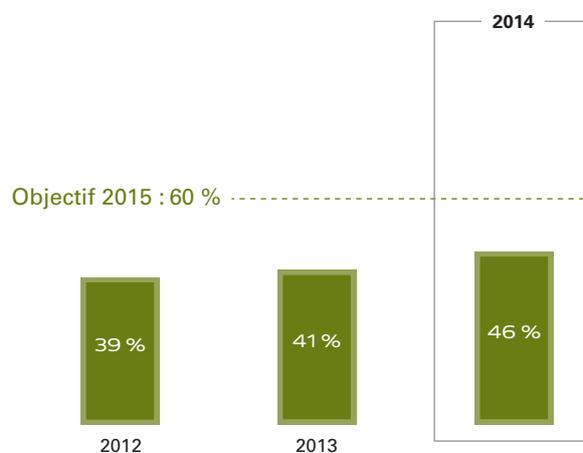
2014 a été une année de consolidation pour le programme *Plant for the Planet*, qui compte aujourd'hui 1 532 hôtels participants (46 % des hôtels du Groupe – hors hotelF1) et a permis de financer la plantation de près de 452 000 arbres pour un budget de près de 1,5 millions euros, portant à plus de 4 millions le nombre total d'arbres à travers le monde depuis le lancement de l'opération en 2008. Ainsi le Groupe et ses hôtels financent plus de 150 projets de reforestation ou d'agroforesterie dans 21 pays, dont un lancement réalisé en 2014 en Allemagne. En 2015, l'accent sera fortement porté sur le déploiement à plus grande échelle du programme à travers les hôtels du Groupe. L'objectif étant d'atteindre 60 % des hôtels participant d'ici 2015.

Outre la sélection et le lancement de nouvelles initiatives, Pur Projet assure l'animation du programme, la communication et un suivi très précis des résultats obtenus. Ainsi chaque hôtel dispose de toutes les informations concernant les projets financés grâce à son implication dans le programme *Plant for the Planet* : localisation des parcelles, espèces plantées, agriculteurs accompagnés, nombre d'arbres plantés, etc. Depuis 2014, les clients membres du programme de fidélisation Le Club Accorhotels peuvent participer directement en finançant la plantation d'arbres avec leurs points fidélité.

En 2014, Accor a mené une évaluation de l'impact du programme *Plant for the Planet* sur la biodiversité et le changement climatique. Cette étude montre que les projets déjà mis en œuvre permettront, sur une période référence de cent ans, de capter 450 000 teqCO₂ et de préserver plus de 560 millions de PDF.m².an.

Le Groupe a pour ambition de soutenir un projet de reforestation dans ses principaux pays d'implantation, les hôtels pouvant financer, dans leurs régions, des projets menés localement avec de petits exploitants souhaitant s'engager dans des pratiques agro-forestières.

Part d'hôtels participant au programme Plant for the Planet



	2012	2013	2014
Nombre d'hôtels applicables*	3 331	3 401	3 300

* Hors hotelF1.



Autres actions en faveur de la biodiversité

Accor a étendu son engagement envers la biodiversité grâce à la promotion d'une alimentation plus responsable dans ses restaurants avec notamment un objectif à horizon 2015 de supprimer dans les menus de l'ensemble des hôtels du réseau les produits de la mer menacés.

Enfin, parmi les indicateurs de la Charte 21, deux actions concernent une gestion plus écologique des espaces verts. Dans 65 % des hôtels du Groupe possédant des jardins, l'utilisation de produits phytosanitaires représente en effet un enjeu non négligeable en matière de protection et de valorisation de la biodiversité. En 2014, 71 % des hôtels du Groupe disposant d'un jardin utilisent des produits de jardins écologiques.

Utilisation des sols

La grande majorité (78 %) des hôtels Accor sont situés 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, Accor fait réaliser des études environnementales détaillées pour anticiper et minimiser les impacts de ses établissements sur l'environnement. Les lignes directrices de construction durable ont été mises en place au sein du Groupe en 2008 et reprises sous forme de Guide en 2013 (voir page 64). Ce guide traite notamment l'intégration d'un hôtel dans l'environnement, nécessitant une étude d'implantation et de pollution réalisée par un bureau d'études qualifié avant la construction.

2.5.5. DÉCHETS

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

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

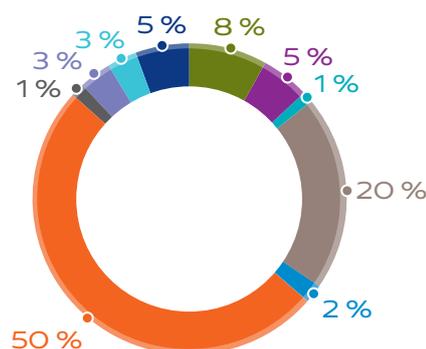
Panorama des déchets chez Accor

Une estimation des flux de déchets d'exploitation sortants (hors rénovation/construction), donne une vision de l'enjeu lié aux déchets pour Accor. Les déchets d'exploitation représentent environ **160 000 tonnes** pour les 3 700 hôtels du Groupe. Soit une moyenne de 45 tonnes de déchets par hôtel reflétant des réalités diverses selon les segments : « très économique » (7 tonnes/hôtel/an), « économique » (34 tonnes/hôtel/an), « milieu de gamme » (69 tonnes/hôtel/an), et « luxe et haut de gamme » (94 tonnes/hôtel/an).

Cette estimation a été réalisée à partir des informations collectées auprès des hôtels ayant enregistré des données annuelles de production de déchets. Ne sont comptabilisés que les tonnages des déchets isolés dans un flux de tri. En l'absence de donnée pour un segment, une estimation a été réalisée en cohérence avec les autres segments.

L'analyse permet également d'avoir accès à une répartition des déchets produits par catégories :

Répartition des 160 000 t de déchets produits par catégorie (en %)



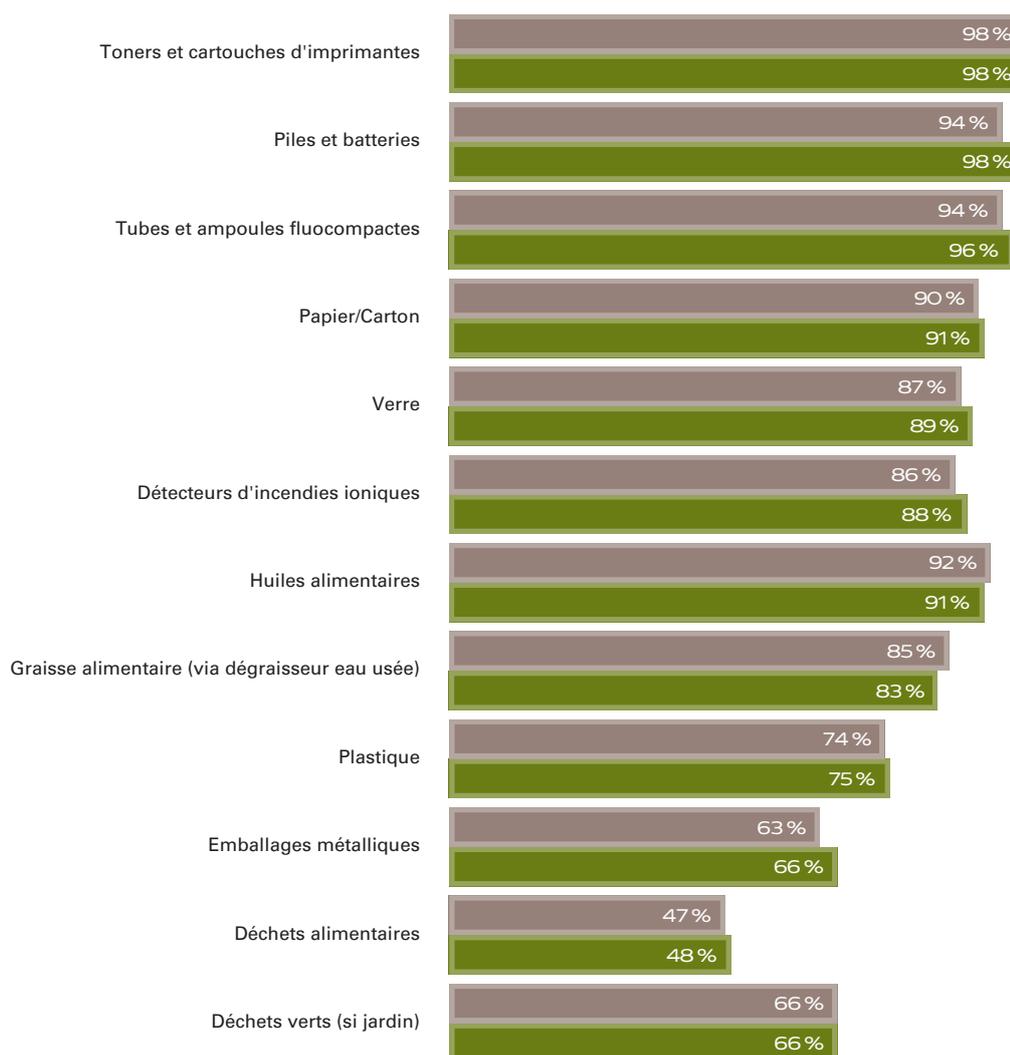
- Verre
- Plastique
- Emballages métalliques
- Papier, carton
- Palettes
- Déchets alimentaires, Huiles alimentaires, Graisses usagées
- Encombrants
- Déchet dangereux, principalement : piles, cartouches d'imprimantes et ampoules fluocompactes
- Déchets verts (si jardin)
- Autres déchets (ex : ferraille, gobelet, produit jetable non recyclable, tissu, ...)

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.

Gestion des déchets et performance

Les efforts du Groupe en matière de gestion des déchets se concentrent aujourd'hui sur l'utilisation de filières de traitement adéquates pour les déchets dangereux et l'optimisation du tri permettant d'accroître la part des déchets recyclés. Ainsi, la Charte 21 préconise le tri et le recyclage de 12 catégories de déchets. Le graphique ci-dessous montre la proportion d'hôtels ayant mis en place ce type de dispositif.

Taux de participation au recyclage dans les hôtels



- 2013
- 2014

L'évaluation des quantités de déchets produites ainsi que le pourcentage d'hôtel réalisant le tri permet d'estimer la quantité des déchets triés par les hôtels pour envoi en recyclage ou en traitement approprié (pour les déchets spéciaux de type : piles, cartouche...) à environ 60 %.

En 2014, le Groupe a lancé un chantier visant à redéfinir sa politique de gestion de déchets et à optimiser les modalités de suivi de sa performance déchets. Ces nouveaux dispositifs seront déployés en 2015 et permettront de poursuivre l'amélioration de la performance du Groupe et d'assurer un suivi plus fiable des quantités de déchets produits et triés.



2.6. MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE

2.6.1. INDICES ET RÉFÉRENTIELS RSE

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

En reconnaissance de son engagement en matière de développement durable, Accor est présent au sein de trois indices et référentiels majeurs :

- *Euronext Vigeo Eurozone 120 (ex-ASPI)* : conçu par l'agence de notation européenne Vigeo, cet indice regroupe 120 entreprises reconnues pour leurs performances en matière de développement durable ;
- *FTSE4Good* : la série d'indices boursiers éthiques FTSE4Good a été conçue pour mesurer la performance des sociétés qui répondent aux normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociale des entreprises. Elle provient de la même entité que l'indice boursier britannique FTSE. Cette série d'indices est basée sur les profils de notation établis par l'agence londonienne EIRIS, qui compte parmi les principaux fournisseurs de données extra-financières sur le marché de l'investissement socialement responsable en Europe ;

- *Ethibel Sustainability Indexes (ESI)* : cet indice donne un aperçu global des prestations financières des entreprises leader en matière d'entrepreneuriat durable. Les critères de cette série d'indices ont été définis par le bureau belge Ethibel en collaboration avec l'agence de notation financière Standard & Poors.

Par ailleurs, Accor participe depuis 2006 au **CDP**, enquête menée pour le compte de 475 investisseurs institutionnels gérant plus de 55 000 milliards de dollars. Cette organisation internationale interroge les grandes entreprises sur l'intégration du changement climatique dans leur stratégie, sur leur approche de la contrainte carbone et sur leurs performances en matière de gaz à effet de serre. Les résultats de transparence du groupe Accor sont en augmentation constante depuis 2010. Le Groupe a ainsi obtenu en 2014 la note 88C, contre 85B en 2013.

Enfin, pour son Document de Référence 2014, Accor s'appuie sur le référentiel de la **Global Reporting Initiative** et déclare son rapport « en conformité » avec les Lignes directrices G4 – option relative aux critères essentiels. Une table de correspondance des indicateurs GRI-G4 et des indicateurs Accor est disponible sur internet (accor.com/developpement-durable/pilotage-et-performance).

2.6.2. PRIX ET RECONNAISSANCES

Le Groupe a par ailleurs reçu, en 2014, différents prix internationaux.

Développement durable – PLANET 21

En janvier 2015, Accor a été identifié « Industry Mover/silver class » dans le *Sustainability Yearbook 2015* la société de gestion d'actifs RobecoSAM.

Au Royaume-Uni, le programme *Plant for the Planet* a été intégré dans un e-book recensant les meilleures initiatives de développement durable. Ce recueil de « *Sustainability case studies* » est ensuite diffusé à grande échelle, à plus de 27 000 entreprises.

En Roumanie, le Mihai Eminescu Trust, partenaire local du programme *Plant for the Planet* a été récompensé par deux prix : « Protection de l'environnement » et « Impact d'un projet » lors de la 12^e édition du Civil Society Gala, pour son projet « Une forêt pour chaque école », développé avec le groupe Accor.

Dans la zone Asie-Pacifique : pour la deuxième année consécutive, Accor a reçu la médaille d'or décernée par la « Pacific Asia Travel Association » (PATA) pour le programme Environnemental de Accor.

Accor Brésil a remporté en 2014 pour la 3^e année consécutive le Caio Awards pour la campagne ECPAT « Don't look away » relayée pendant la coupe du monde (lié au sujet de protection de l'enfance porté par le programme WATCH).

Les quatre hôtels Mercure d'Afrique du sud ont reçu une reconnaissance pour les cinq années de certification « *Fair Trade Tourism* » qui concerne : la garantie de salaires équitables, de bonnes conditions

de travail, des pratiques commerciales justes, une distribution équitable des bénéfices et le respect des droits de l'Homme, de la culture et de l'environnement.

Ressources humaines

Accor, « Best Place to Work » au Brésil : pour la 17^e fois, le Groupe s'est vu accorder la distinction d'entreprise où il fait bon travailler par l'institut Great Place To Work.

Accor s'est classé seconde « meilleure entreprise multinationale d'Amérique Latine ».

« The Most Admirable Companies in Brazil », magazine Carta Capital : Accor, lauréat de la catégorie « hospitalité », leader depuis 5 ans et présent dans le classement depuis 14 ans.

Accor remporte le 1^{er} prix en matière de Développement du Leadership à l'occasion de la cérémonie de remise des « Human Resources Excellence Awards 2014 », qui s'est tenue à Singapour.

HR Idea consacre Accor comme étant l'entreprise dotée de la meilleure stratégie digitale RH : Accor arrive en tête du classement des entreprises du CAC 40 selon l'étude HR IDEA 2014, la nouvelle analyse des performances digitales en matière de Ressources humaines.

La PATA a remis à Accor la médaille d'or dans la catégorie « Education and training for building Futures » pour le programme développé par Accor Nouvelle-Zélande pour favoriser l'accès de jeunes en difficulté à des formations et au monde de l'emploi.

2.6.3. PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par Accor 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, les méthodes de calcul des données et des indicateurs, ainsi que les zones de risque à prendre en considération. Les spécificités locales y sont mentionnées et font l'objet d'une mise à jour fréquente. Le protocole a été transmis par le siège en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting et mis à disposition pour traduction en langue du pays.

Accor distingue quatre catégories d'indicateurs :

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

La période de consolidation s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'exercice 2014.

Ressources humaines

Un reporting quantitatif est réalisé au niveau du Groupe et s'organise en cinq thèmes : la structure de la population, les mouvements des effectifs, la rémunération, la formation et les conditions de travail.

Un reporting qualitatif est réalisé une fois par an sur un état de fin de période.

En 2014, les données sociales ont fait l'objet d'une refonte afin de mettre en conformité le reporting avec les demandes internes et externes en indicateurs. Certaines méthodes de calcul ont été révisées dans le sens des dispositions de l'article 225 du Code de commerce : taux de gravité des accidents du travail, heures de formation.

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 Accor. Les apprentis sont inclus dans le reporting ;
- les collaborateurs des hôtels managés. Les collaborateurs travaillant dans ces hôtels ne sont pas salariés du groupe Accor mais sous management Accor ; à l'exception de certains cas d'hôtels où des salariés de Accor sont détachés ;

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2014 ;
- les collaborateurs des hôtels filiales et managés ayant ouvert après le 30 novembre 2014 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérances-mandat et Aparthotels Adagio).

En 2014, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs de cinq hôtels managés en Allemagne et de 25 hôtels managés en France.

En raison d'incohérences importantes relevées au moment de la clôture du reporting social, le siège Cuba a été exclu de la consolidation des données 2014. En 2013, ce siège comptabilisait cinq salariés.

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.

En 2014, Accor a lancé le cadrage d'un projet de refonte du processus de collecte, des outils de collecte ainsi que des outils d'analyse en matière de Ressources humaines. Ce projet a pour objectif d'automatiser la collecte des données auprès des systèmes de paie afin de garantir leur cohérence. Les premiers bénéfices de ce projet seront visibles dès 2016.

Processus et contrôle des données

Le processus de reporting pour le Groupe est défini dans le « **protocole de reporting Ressources humaines** ». Ce document s'applique à tous les acteurs du reporting, du siège Accor 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 des Ressources humaines 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**.

La définition d'un **contrat permanent** ou non permanent n'a pas le sens de la loi Française dans de nombreux pays dans lesquels Accor est implanté. Les contrôles effectués par le passé n'ont pas permis de réduire les incohérences constatées. En conséquence, cette donnée n'est plus consolidée au niveau du Groupe depuis 2014

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, Accor 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** a été révisée pour l'exercice 2014, afin de mettre en lumière la fonction de Directeur. Un travail sur le référentiel au niveau du Groupe a été entrepris pour clarifier les niveaux de responsabilité entrant dans cette catégorie et devra être poursuivi sur l'exercice 2015 :

- un collaborateur est **encadrant intermédiaire** lorsqu'il gère une équipe, ainsi que les processus suivants : recrutement, entretien annuel d'évaluation, etc. ; et/ou possède un niveau d'expertise élevé. Cette définition n'est pas assimilable au statut de « cadre » en France. Chaque Direction RH pays a défini ses propres règles d'inclusion, propre à sa législation du travail, ainsi qu'aux spécificités de l'activité et de la marque de l'hôtel ;
- un collaborateur **Directeur** est un Directeur d'hôtel, ou, dans le cas des sièges, une personne ayant de fortes responsabilités (membres d'un Comité de direction). L'équivalent utilisé en France est le statut de Cadre Dirigeant.

Mouvements d'effectifs

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

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

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

Promotions

L'indicateur sur les promotions a été ajouté au reporting quantitatif pour l'exercice 2014 et fera l'objet d'une démarche d'amélioration progressive après 2015.

Une promotion pour le groupe Accor représente obligatoirement le cumul de deux changements minimum dans le profil du collaborateur parmi : changement de rémunération (supérieure à l'augmentation annuelle), changement de métier (titre de poste), changement de statut (hiérarchie).

Les promotions correspondent au nombre de changements de postes et/ou d'augmentations de salaire et/ou de changements de statut, au cours de la période, au sein de la même entité. Ne sont pas comptabilisés les cas où un collaborateur sortirait d'un hôtel pour prendre une meilleure position dans un autre hôtel du Groupe.

Santé et conditions de travail

Un salarié comptabilisé comme travaillant à **temps partiel** effectue un nombre d'heures inférieur à la durée légale du pays (les heures supplémentaires ne sont pas prises en compte dans la comptabilisation). Il peut exister une hétérogénéité de comptabilisation des contrats à horaire variable dans certains pays.

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. Les congés pour maternité et paternité ne sont pas inclus ;
- les absences pour accident de travail ou de trajet ;
- 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.

Entre 2013 et 2014, la méthode de calcul des absences pour raisons médicales a été modifiée. Les absences pour accident de travail ou de trajet sont maintenant considérées dans une catégorie distincte. Toutefois, la somme des deux catégories : raisons médicales et accidents de travail et de trajet permet de considérer l'évolution de l'indicateur par rapport à 2013.

L'indicateur des absences fait l'objet d'une amélioration progressive dans le cadre d'un projet de refonte du processus de collecte des données RH. En effet, tel que communiqué aux autorités référentes en cette matière, les pays dans lesquels Accor opère appliquent des législations disparates sur la détermination des motifs d'absence, ce qui conduit à une hétérogénéité de la donnée consolidée pour le Groupe.

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

En 2014, le taux de fréquence est calculé uniquement sur la base des accidents étant survenus sur le lieu de travail. En 2013, le taux était calculé sur la base des accidents de travail et de trajet ; en conséquence, la comparaison de ces taux entre 2013 et 2014 est compromise.

Le nombre d'accidents du travail en Suisse tient compte de tous les accidents étant survenus dans l'année, y compris ceux qui ne sont pas liés à l'activité salariée, en conformité avec les dispositions de la législation locale. Le taux de fréquence des accidents du travail est impacté par cette spécificité locale.

Les heures travaillées sont suivies de manière différente selon les pays et les outils mis à disposition : un planning lié à la paie, un suivi manuel consolidé par la suite ou *via* l'outil de reporting annuel. L'hétérogénéité des outils induit une fiabilité imparfaite de cette donnée.

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 x 1 000.

Le taux de gravité des accidents du travail est calculé à partir du nombre d'absences pour accident de travail et de trajet. Ce nombre d'absence étant collecté pour la première fois de manière distincte en 2014, un travail d'amélioration de la cohérence des données est à réaliser pour les prochains exercices de reporting.

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

Formation

Les formations sont comptabilisées en heures depuis 2014. Accor considère que cette méthode de calcul est plus pertinente au regard des nouvelles méthodes de formation qui sont déployées dans le Groupe. Le **nombre d'heures de formation** communiqué inclut les formations dispensées par l'Académie Accor, les managers Accor, 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 Accor 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 pour un, 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.

Les formations ne sont plus détaillées par statut depuis 2014 car les contrôles effectués par le passé ont révélé des incohérences sur cette donnée.

Reporting qualitatif

Le reporting qualitatif est adressé aux membres du réseau RH international impliqué sur le reporting quantitatif. En 2014, le reporting qualitatif a couvert 1 764 établissements, ce qui correspond à 93 % du périmètre couvert par le reporting quantitatif (en nombre d'hôtels).

Le reporting qualitatif est réalisé grâce à un outil de sondage en ligne et se compose de cinq thèmes : dialogue social, rémunération, santé et sécurité, communautés locales et droits de l'Homme et du travail.

Directeurs d'hôtels issus de la promotion interne

Le nombre de Directeurs issus de la promotion interne est un état des lieux au 31 décembre 2014, sur une base déclarative, recueillie auprès des membres du réseau RH international impliqué sur le reporting quantitatif. La collecte des données a couvert 69 % des hôtels filiales et managés présents dans le parc Accor au 31 décembre 2014.

Charte 21

Périmètre et fréquence de reporting

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

Sont exclus du périmètre :

- les hôtels ayant rejoint le réseau Accor après le 15 septembre de l'année en cours ;
- les hôtels étant sortis du réseau Accor au 31 décembre de l'année en cours ;
- les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun ;
- les hôtels fermés (ex. : rénovation) au moment de la période de reporting ou ayant subi un événement exceptionnel perturbant l'activité de l'hôtel durant l'année de reporting (inondation, tremblement de terre...);
- les Aparthotels Adagio qui n'utilisent pas la Charte 21 et sont consolidés par le Groupe Pierre & Vacances.

Le reporting des indicateurs Charte 21 s'effectue annuellement.

Indicateurs

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

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit annuellement des données Charte 21 et les valide dans l'outil OPEN, 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 du guide de la Charte 21 ;
- par le responsable du reporting Charte 21 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 Charte 21 au niveau du Groupe : consolidation des résultats et contrôles ;
- lors des audits qualité effectués annuellement dans les hôtels, intégrant les 10 actions correspondant au niveau « Bronze » de la Charte 21.

Eau et énergie

Périmètre

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

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

Indicateurs

- Consommations d'énergie :
 - l'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée par l'établissement ;
 - est mesurée la quantité totale d'énergie consommée sur un an par les établissements, quelle que soit la source d'énergie (électricité, gaz, etc.) et l'usage (hébergement, cuisine, etc.) ;
 - la consommation totale d'énergie est exprimée en MWh ;
 - l'énergie des combustibles est calculée à partir de leur Pouvoir Calorifique (PC) ;
 - les consommations remontées par les hôtels sont exprimées par type d'énergie.
- Consommations d'eau :
 - est mesurée la quantité totale d'eau consommée sur un an par les établissements, quel que soit l'usage (cuisine, arrosage des espaces verts, etc.) ;
 - est mesurée la quantité d'eau provenant des pompages des établissements, si présence de dispositif de mesure ;
 - est mesurée la quantité d'eau issue du recyclage d'eau de pluie ou des eaux usées, si présence de dispositif de mesure ;
 - la consommation totale d'eau est exprimée en m³.

- Émissions de gaz à effet de serre :

- sont mesurées les émissions directes (qui correspondent aux combustibles (gaz, fuel) brûlés dans les établissements) et indirectes (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 *Greenhouse Gas Protocol* (disponibles en ligne : www.ghgprotocol.org) ;
- les émissions totales de gaz à effet de serre sont exprimées en tonnes équivalent CO₂.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit de manière mensuelle ses consommations d'eau et d'énergie et les valide dans l'outil de reporting OPEN. Une première vérification est effectuée par les pays ou régions, ainsi qu'au niveau du Groupe pour les 11 premiers mois de l'année. Enfin, une deuxième validation est réalisée pour l'ensemble des 12 mois à tous les niveaux (pays/région et Groupe).

S'agissant des émissions de CO₂ générées par les hôtels, celles-ci sont calculées à partir des consommations d'énergie fournies précédemment :

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

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

Énergie renouvelable

La production solaire d'eau chaude sanitaire (exprimée en GWh) est calculée à partir des hypothèses suivantes :

- si Surface panneau solaire 2013, production 2013 et Surface de panneau solaire 2014 disponibles. Production 2014 = Surface de panneau 2014 x Production 2013/Surface de panneau 2013 ;
- si uniquement surface de panneau 2014 disponible. Production 2014 = Surface de panneau 2014 x 500 kWh/m² ;
- si uniquement surface panneau solaire 2013 et production 2013. Production 2014 = Production 2013 ;
- si absence des données 2014 et 2013 (surface de panneau solaire et production). Production 2014 = 0.

Achats

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (3,5 milliards d'euros en 2013) couvre tous les types de management d'hôtels et inclut les achats référencés, ainsi qu'une estimation des achats non référencés, au niveau des 19 Directions Achats pays.

Les autres indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe.

Parmi les différentes Directions Achats Accor, les Directions représentant les plus gros volumes d'achats prennent part au reporting, soit 19 Directions Achats dont les Achats *Corporate*.

Les 17 pays ayant remonté des données sont : l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Portugal, la Belgique & Luxembourg, les Pays-Bas, la Hongrie, l'Italie, le Brésil, le Maroc, l'Espagne, la France, l'Allemagne, l'Autriche, le Royaume-Uni et la Suisse. À ceux-ci s'ajoute la Direction Achat *Corporate*.

La période de prise en compte des contrats reportés en 2014 varie d'un pays à l'autre en fonction du fonctionnement interne du pays. Un travail d'harmonisation est en cours afin d'obtenir en 2015 une donnée consolidée Groupe pour les contrats actifs sur une période entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre.

Indicateurs

- REACH : pourcentage et nombre de fournisseurs (concernés par REACH) ayant signé la déclaration REACH.
- Charte Achats 21 : pourcentage et nombre de fournisseurs pour lesquels la Charte Achats 21 (ou la version 2010) est signée.
- Évaluation de la performance développement durable des fournisseurs :
 - nombre d'évaluations effectuées avec Ecovadis ou un autre tiers en 2014 ;
 - nombre de plans d'action correctifs demandés aux fournisseurs en 2014.

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 trois thématiques Achats durables précisées dans le chapitre « Indicateurs » sont vérifiées.

Plant for the Planet

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs *Plant for the Planet* couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe participant au programme PFP, hors segment très économique (hotelF1).

Les données sont collectées sur la base des campagnes de paiements organisées chaque semestre (en juin et décembre chaque année).

Indicateurs

- Nombre d'hôtels participants : cet indicateur est calculé à partir du nombre de paiements effectivement reçus par Pur Projet et ses partenaires au titre de l'exercice 2014.
- Nombre d'arbres financés : cet indicateur est calculé à partir de l'ensemble des dons reçus par Pur Projet et les ONGs partenaires historiques de Accor dans le cadre du programme *Plant for the Planet*, et des coûts unitaires d'arbres indiqués par ces mêmes partenaires.

Contrôle des données

Depuis 2013, le contrôle des indicateurs est effectué directement par Pur Projet, le partenaire de Accor en charge de la supervision et de la gestion du programme *Plant for the Planet*.

Correspondance Global Reporting Initiative

Pour son Document de Référence 2014, Accor s'appuie sur le référentiel de la **Global Reporting Initiative** et déclare son rapport « en conformité » avec les Lignes directrices G4 – option relative aux critères Essentiels. Une table de correspondance des indicateurs GRI-G4 et des indicateurs Accor est disponible sur internet (accor.com/développement_durable/pilotage_et_performance).

Le groupe Accor évalue (pour lui-même et pour ses parties prenantes internes et externes) la matérialité des aspects de la GRI-G4 de la façon suivante :

Aspect GRI4	Parties prenantes								
	Accor	Collabo- rateurs	Parte- naires & investis- seurs	Clients	Fournis- seurs	Acteurs sectoriels	Pouvoir publics & insti- tutions	Commu- nautés locales	Environ- nement
		interne	externe	externe	externe	externe	externe	externe	externe
Performance économique	●	●	●	○	●	○	●	○	○
Présence sur le marché	●	●	○	○	○	○	●	●	○
Énergie	●	○	●	○	○	○	●	○	●
Émissions	●	○	○	○	○	○	●	○	●
Produits et services	●	●	○	●	●	○	○	○	●
Conformité	●	○	●	●	●	○	●	○	●
Emploi	●	●	○	○	○	○	●	●	○
Relations employeur/ employés	●	●	○	○	○	○	○	○	○
Formation et éducation	●	●	●	○	○	●	○	●	○
Diversité et égalité des chances	●	●	○	○	○	○	●	●	○
Communautés locales	●	●	○	●	○	○	○	●	●
Santé et sécurité du client	●	○	●	●	○	○	○	○	○
Étiquetage produits et services	●	○	○	●	●	●	○	○	○

- Aspect matériel
- Aspect non matériel

2.6.4. TABLEAUX DES INDICATEURS

Indicateurs sociaux

Nous présentons les indicateurs sociaux par zone géographique lorsque leur variation est très dépendante du contexte local. Les autres indicateurs sont présentés selon le mode de gestion.

	France		Europe (hors France et Méditerranée)		Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique		Asie Pacifique		Amériques		Total	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Filiale – Salariés	15 961	15 462	17 529	16 915	5 827	5 387	3 679	3 640	5 765	6 827	48 761	48 231
Hôtellerie luxe haut de gamme	2 126	2 362	2 004	1 922	1 492	1 408	518	486	988	1 551	7 127	7 729
Hôtellerie milieu de gamme	6 317	5 849	9 498	9 013	2 127	1 857	1 257	1 331	2 005	1 850	21 205	19 900
Hôtellerie économique	5 480	5 346	4 731	4 701	1 798	1 763	1 229	1 113	2 226	2 820	15 464	15 743
Sièges internationaux	960	887	1 296	1 279	411	359	675	710	546	606	3 888	3 841
Holding – Salariés	1 078	1 018	-	-	-	-	-	-	-	-	1 078	1 018
Hôtels contrats de management – Collaborateurs non salariés	1 526	1 442	5 620	5 465	13 738	14 809	58 344	62 661	8 803	8 635	88 030	93 012
Hôtellerie luxe haut de gamme	819	859	1 295	1 399	7 538	8 071	24 524	33 018	2 944	3 091	37 118	46 439
Hôtellerie milieu de gamme	662	547	3 343	3 042	4 490	4 891	29 771	24 618	5 044	4 308	43 310	37 406
Hôtellerie économique	45	36	982	1 024	1 710	1 846	4 049	5 025	815	1 236	7 602	9 167
TOTAL DES EFFECTIFS	17 487	16 904	23 149	22 380	19 565	20 196	62 023	66 302	14 568	15 462	136 791	141 243
dont % de collaborateurs en contrat à durée indéterminée	86 %	N/A ⁽¹⁾	82 %	N/A ⁽¹⁾	73 %	N/A ⁽¹⁾	60 %	N/A ⁽¹⁾	96 %	N/A ⁽¹⁾	73 %	N/A ⁽¹⁾
dont % de femmes	55 %	N/A ⁽¹⁾	55 %	N/A ⁽¹⁾	31 %	N/A ⁽¹⁾	44 %	N/A ⁽¹⁾	52 %	N/A ⁽¹⁾	47 %	N/A ⁽¹⁾
dont % d'hommes	45 %	N/A ⁽¹⁾	45 %	N/A ⁽¹⁾	69 %	N/A ⁽¹⁾	56 %	N/A ⁽¹⁾	48 %	N/A ⁽¹⁾	53 %	N/A ⁽¹⁾
Formation												
Nombre total de jours de formation	26 542	N/A ⁽¹⁾	43 505 ⁽³⁾	N/A ⁽¹⁾	50 833	N/A ⁽¹⁾	259 272	N/A ⁽¹⁾	56 256	N/A ⁽¹⁾	436 408	N/A ⁽¹⁾
Nombre total d'heures de formation	212 336 ⁽²⁾	134 357	342 088 ⁽²⁾⁽³⁾	247 031	406 664 ⁽²⁾	291 518	2 074 176 ⁽²⁾	1 781 920	450 048 ⁽²⁾	347 821	3 491 264 ⁽²⁾	2 802 647
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	8 676	7 062	19 864	17 239	17 289	15 748	80 844	66 354	15 182	15 336	140 282	121 739
Mouvements des effectifs												
Nombre de recrutements	11 585	10 470	8 042	8 467	5 915	6 030	29 328	41 703	7 620	9 609	62 490	76 279
Nombre total de départs	11 943	10 597	8 233	8 597	5 408	5 602	29 184	29 947	7 044	6 999	61 812	61 742
dont démission	1 687	1 636	4 607	5 629	3 025	3 202	24 808	25 616	3 364	3 271	37 491	39 354
dont licenciement	886	805	1 447	1 214	770	774	2 394	2 016	2 732	2 942	8 229	7 751
dont licenciement économique	137	8	233	118	7	135	47	155	17	46	441	462
Promotions												
Nombre total de promotions	N/A	241	N/A	1 196	N/A	992	N/A	5 687	N/A	2 266	N/A	10 382
dont promotion de non-encadrant à encadrant intermédiaire	N/A	164	N/A	235	N/A	235	N/A	1 278	N/A	234	N/A	2 146

(1) Le nombre de jours de formation n'est plus disponible en 2014, au profit d'une comptabilisation en nombres d'heures de formation. La comparabilité des données n'est pas assurée, aussi les données en heures ne sont pas converties en jours (voir page 75).

(2) Le nombre d'heures de formation en 2013 est donné à titre indicatif à partir des données de jours de formation, sur la base d'une journée de 8 heures.

(3) Le nombre de jours de formation en 2013 sur la zone Europe ne contient pas les données de Russie Novotel managé.

Indicateurs	2013		2014		Évolution	
	Filiales Filiales & managés	Filiales & managés	Filiales Filiales & managés	Filiales & managés	Filiales Filiales & managés	Filiales & managés
Effectifs	48 761	136 792	48 231	141 243	-529	4 451
dont % de femmes	55 %	46 %	55 %	46 %	0 %	0 %
% d'hommes	45 %	54 %	45 %	54 %	0 %	0 %
Effectifs par âge						
Moins de 25 ans	16 %	19 %	16 %	18 %	0 %	-1 %
25 à 34 ans	35 %	38 %	34 %	39 %	-1 %	0 %
35 à 44 ans	24 %	24 %	25 %	24 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	17 %	14 %	17 %	14 %	0 %	0 %
Plus de 55 ans	7 %	5 %	8 %	5 %	0 %	0 %
Effectifs par ancienneté						
Moins de 6 mois	11 %	14 %	8 %	13 %	-3 %	-1 %
de 6 mois à 2 ans	21 %	30 %	23 %	31 %	2 %	1 %
de 2 à 5 ans	22 %	23 %	23 %	24 %	1 %	1 %
de 5 à 10 ans	21 %	17 %	20 %	16 %	-1 %	-1 %
Plus de 10 ans	25 %	16 %	N/A	N/A	N/A	N/A
de 10 à 20 ans	N/A	N/A	17 %	12 %	N/A	N/A
Plus de 20 ans	N/A	N/A	9 %	5 %	N/A	N/A
% effectif en situation de handicap	1,75 %	0,92 %	1,74 %	0,88 %	0 %	0 %
Encadrement						
% d'encadrants	20 %	22 %	19 %	15 %	-1 %	-7 %
dont % de femmes encadrants	46 %	41 %	46 %	41 %	1 %	0 %
dont % d'hommes encadrants	54 %	59 %	54 %	59 %	0 %	0 %
Encadrants par âge – total						
Moins de 25 ans	2 %	5 %	1 %	2 %	-1 %	-3 %
25 à 34 ans	32 %	40 %	29 %	35 %	-2 %	-5 %
35 à 44 ans	35 %	33 %	36 %	37 %	1 %	4 %
45 à 54 ans	23 %	17 %	24 %	20 %	1 %	3 %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	9 %	6 %	1 %	1 %
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie						
Moins de 25 ans	2 %	5 %	1 %	2 %	-1 %	-3 %
25 à 34 ans	34 %	42 %	31 %	37 %	-3 %	-5 %
35 à 44 ans	34 %	32 %	35 %	36 %	1 %	4 %
45 à 54 ans	22 %	16 %	23 %	19 %	1 %	3 %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	9 %	6 %	1 %	1 %
dont Directeurs d'hôtels	1 071	1 723	1 053	1 762	-17,75	38,92
dont % femmes	32 %	28 %	31 %	27 %	0 %	-1 %
% hommes	68 %	72 %	69 %	73 %	0 %	1 %
% ayant la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé	83 %	74 %	82 %	73 %	-1 %	-1 %

Indicateurs	2013		2014		Évolution	
	Filiales Filiales	& managés	Filiales Filiales	& managés	Filiales Filiales	& managés
Organisation du temps de travail						
% des collaborateurs à temps plein	82 %	89 %	84 %	91 %	2 %	2 %
% des collaborateurs à temps partiel	18 %	11 %	16 %	9 %	-2 %	-2 %
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	11,1	6,5	9,8	5,9	-1,37	-0,66
Dont jours d'absences pour accident du travail	N/A	N/A	1,1	0,6	N/A	N/A
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	1,3	1,1	0,7	0,7	-	-
Taux de fréquence des accidents de travail et de trajet ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail	21,4	13,5	N/A	N/A	N/A	N/A
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail	N/A	N/A	23,6	12,7	N/A	N/A
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet	N/A	N/A	0,6	0,3	N/A	N/A
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	0	8	0	9	0	1

Indicateurs environnementaux et sociétaux

Périmètres

Périmètre	2013		2014	
	Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés	Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels Accor 	2 027	3 401	2 068	3 538
Nombre d'hôtels ayant validé la Charte 21 → <i>taux de réponse</i> 	2 027 → 100 %	3 173 → 93 %	2 068 → 100 %	3 325 → 94 %
■ Avec restaurants 	1 344	1 880	1 378	1 988
■ Avec jardins 	1 333	2 049	1 371	2 153
■ Avec système de climatisation 	1 700	2 598	1 770	2 776
Nombre d'hôtels Eau et Énergie → <i>taux de réponse</i> 	1 667 → 87 %	N/A	1 708 → 88 %	N/A

Indicateurs

Indicateurs	Périmètre	2013		2014		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
ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX							
Soutien et intégration dans les communautés locales							
Hôtels engagés dans la protection des mineurs contre les abus		54 %	44 %	58 %	48 %	+ 1 %	+ 3 %
Collaborateurs ayant été formés à la lutte contre le tourisme sexuel de mineurs		29 499 collaborateurs	31 689 collaborateurs	31 842 collaborateurs	34 709 collaborateurs	+ 6 %	+ 9 %
Hôtels affichant des campagnes de sensibilisation clients		24 %	18 %	26 %	19 %	+ 2 %	+ 2 %
Responsabilité vis-à-vis du client							
Hôtels proposant une offre de plats équilibrés		97 %	96 %	98 %	97 %	+ 1 %	+ 4 %
Hôtels utilisant des produits d'entretien écologiques		97 %	95 %	99 %	96 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels utilisant des produits de jardin écologiques		76 %	72 %	72 %	71 %	- 2 %	0 %
Achats responsables							
Parts de contrats d'achats respectant la Charte Achats 21 de Accor		ND	68 %	ND	80 %	N/A	N/A
Nombre d'évaluations fournisseurs réalisées par une tierce partie depuis 3 ans		ND	248	ND	382	N/A	+ 54 %
Hôtels achetant et mettant en avant des produits locaux		84 %	81 %	91 %	87 %	+ 7 %	+ 8 %
Hôtels proposant des produits issus du commerce équitable ou durable		63 %	66 %	64 %	67 %	+ 4 %	+ 5 %
ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX							
Management environnemental							
Hôtels certifiés ISO 14001	 ⁽¹⁾	678	900	826	1 149	+ 29 %	+ 29 %
Hôtels utilisant des matériaux éco-conçus dans les chambres (ex. : revêtement sol, peintures murales, literie, produits d'accueil)		40 %	38 %	47 %	46 %	+ 15 %	+ 22 %
Hôtels utilisant des distributeurs ou des emballages écologiques pour les produits de salle de bain		60 %	61 %	66 %	71 %	+ 10 %	+ 18 %
Sensibilisation et mobilisation							
Hôtels formant le personnel aux bons gestes pour l'environnement		99 %	98 %	99 %	98 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels sensibilisant les clients au développement durable		96 %	93 %	97 %	93 %	+ 2 %	3 %

(1) Hors segment économique et très économique.

Indicateurs	Périmètre	2013		2014		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
Énergie et CO₂							
Consommations totales d'énergie		3 890 GWh	ND	3 957 GWh	ND	- 4,3 %*	N/A
Émissions totales de CO ₂		1 822 milliers de teq CO ₂	ND	1 679 milliers de teq CO ₂	ND	- 3,1 %**	N/A
■ Émissions directes		249 milliers de teq CO ₂	ND	245 milliers de teq CO ₂	ND	- 7 %**	N/A
■ Émissions indirectes		1 573 milliers de teq CO ₂	ND	1 435 milliers de teq CO ₂	ND	- 2,3 %**	
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage 24h/24		98 %	97 %	99 %	98 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des chaudières performantes		73 %	70 %	69 %	70 %	- 2 %	+ 1 %
Hôtels utilisant des groupes frigorifiques de climatisation performants		69 %	69 %	68 %	70 %	- 1 %	3 %
Hôtels utilisant des énergies renouvelables		7 %	7 %	9 %	9 %	+ 2 %	+ 1 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage des façades		71 %	71 %	73 %	74 %	+ 1 %	+ 4 %
Hôtels utilisant des logiciels de Gestion Technique du Bâtiment pour piloter leurs consommations d'énergie		36 %	31 %	36 %	33 %	0 %	+ 1 %
Hôtels récupérant l'énergie du système de ventilation		37 %	32 %	39 %	34 %	+ 2 %	+ 2 %
Hôtels isolant les tuyaux contenant des fluides chauds ou froids		96 %	94 %	96 %	94 %	+ 0 %	+ 3 %
Hôtels équipés d'un programmeur horaire pour les éclairages de façade		92 %	92 %	94 %	94 %	+ 3 %	+ 5 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation dans les chambres		89 %	89 %	90 %	90 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels disposant d'un interrupteur centralisé dans les chambres		55 %	53 %	56 %	55 %	- 1 %	+ 1 %
Hôtels possédant une toiture végétalisée ou réfléchissante		4 %	4 %	8 %	6 %	+ 3 %	+ 2 %
Hôtels équipés d'un programmeur horaire pour la climatisation des espaces communs		48 %	43 %	51 %	46 %	+ 3 %	+ 3 %

* Variation calculé sur le ratio kWh par chambre disponible à périmètre comparable 2013-2014.

** Variation calculée sur le ratio kg eq. CO₂ par chambre disponible à périmètre comparable 2013-2014.

Indicateurs	Périmètre	2013		2014		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
Hôtels utilisant des variateurs pour les moteurs des pompes et ventilateurs		39 %	34 %	44 %	38 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels neufs ou rénovés atteignant une certification de référence en matière de bâtiment durable		N/A	6 hôtels	N/A	13 hôtels	N/A	N/A
Eau							
Consommations totales d'eau		32,2 millions de m ³	ND	33,6 millions de m ³	ND	- 1,4 %*	ND
Hôtels équipés de régulateurs de débit sur les douches & robinets		97 %	96 %	98 %	97 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels équipés de récupérateurs d'eau de pluie		7 %	7 %	7 %	7 %	0 %	0 %
Hôtels ayant banni les tours de refroidissement à eau perdue		77 %	73 %	84 %	79 %	+ 7 %	+ 8 %
Hôtels utilisant des détecteurs de présence pour les robinets des toilettes		33 %	29 %	35 %	31 %	+ 2 %	+ 2 %
Hôtels utilisant des toilettes à double chasse		58 %	59 %	62 %	63 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels utilisant une blanchisserie économe en eau		60 %	59 %	66 %	65 %	+ 5 %	+ 8 %
Hôtels arrosant les espaces verts de façon raisonnée		78 %	80 %	73 %	77 %	- 5 %	- 1 %
Hôtels recyclant les eaux grises		8 %	7 %	8 %	7 %	0 %	0 %
Impacts environnementaux locaux							
Hôtels participant au programme <i>Plant for the Planet</i>		1 229	1 404	1 289	1 529	19 %	+ 21 %
Hôtels bannissant les produits de la mer menacés dans les menus		89 %	89 %	94 %	93 %	+ 6 %	+ 7 %
Déchets							
Hôtels triant et recyclant les cartouches d'encre		99 %	98 %	99 %	98 %	0 %	+ 2 %
Hôtels triant et recyclant les piles & batteries		93 %	94 %	99 %	98 %	0 %	+ 2 %
Hôtels triant et recyclant les tubes & ampoules fluorescentes		94 %	94 %	97 %	96 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant le papier & carton		89 %	90 %	90 %	91 %	+ 2 %	+ 4 %
Hôtels triant et recyclant le verre (bouteilles, emballages)		86 %	87 %	88 %	89 %	+ 3 %	+ 4 %

* Variation calculée sur le ratio litres par client disponible à périmètre comparable 2013-2014.

Indicateurs	Périmètre	2013		2014		Évolution (à périmètre comparable)	
		Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés	Perf. filiales & managés	Perf. filiales & managés + franchisés
Hôtels triant et recyclant les équipements électriques et électroniques		85 %	86 %	88 %	88 %	+ 5 %	+ 5 %
Hôtels collectant et recyclant les huiles de cuisson		92 %	92 %	91 %	91 %	- 1 %	+ 2 %
Hôtels collectant et recyclant les graisses alimentaires		84 %	85 %	84 %	83 %	0 %	+ 1 %
Hôtels triant et recyclant les emballages plastiques		73 %	74 %	74 %	75 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant les emballages métalliques		64 %	63 %	66 %	66 %	+ 3 %	+ 4 %
Hôtels triant et recyclant les déchets organiques du restaurant		48 %	47 %	50 %	48 %	+ 2 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant les déchets verts des jardins		62 %	66 %	61 %	66 %	+ 1 %	+ 3 %
Hôtels proposant aux clients de trier leurs déchets		26 %	24 %	23 %	21 %	- 3 %	- 2 %

2.7. 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 2014

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 présentées dans le chapitre 2 du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés, composés des Protocoles de reporting social, de la Fiche explicative de reporting achats durables, du Guide pratique des actions de la Charte 21 et du Protocole du reporting développement durable dans leurs versions actualisées en 2014 (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure au sein du paragraphe « Précisions méthodologiques » du chapitre 2.6.3 du rapport de gestion.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre octobre 2014 et mars 2015 pour une durée 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) Portée disponible sur www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 de ce même code.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené treize entretiens avec seize personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions ⁽³⁾, 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 ⁽⁴⁾ :

- 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 ;

(3) Direction Développement Durable, Direction Générale des Ressources Humaines, Direction Générale des Achats Groupe, Direction Property Solutions, Solidarity Accor, Direction Marketing et Direction de la Sécurité Groupe.

(4) **Informations environnementales et sociétales** : les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; la consommation d'énergie ; les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique ; les rejets de gaz à effet de serre ; l'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et sur les populations riveraines ou locales ; la prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leurs responsabilités sociale et environnementale ; les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

Informations sociales : l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; les embauches et les licenciements ; l'organisation du temps de travail ; l'absentéisme ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ; les politiques mises en œuvre en matière de formation ; le nombre total d'heures de formation ; les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; la politique de lutte contre les discriminations.

Social : Italie, Russie, Vietnam, Malaisie, Indonésie, Singapour, Australie, Fidji, Nouvelle-Zélande.

Environnement : pour les consommations d'eau et d'énergie : Allemagne, Autriche, Bulgarie, Hongrie, Roumanie, République Tchèque, Slovaquie, Espagne, Portugal, Russie, Ukraine, Arabie Saoudite, Bahreïn, Egypte, Emirats-Arabis Unis, Jordanie, Koweït, Oman, Qatar, Yémen, Australie. Et pour les autres indicateurs environnementaux : Allemagne, Autriche, Bulgarie, Hongrie, Roumanie, République Tchèque, Slovaquie, Suède, Russie, Ukraine, Malaisie, Indonésie, Singapour, Arabie Saoudite, Bahreïn, Egypte, Emirats-Arabis Unis, Jordanie, Koweït, Liban, Oman, Qatar, Yémen, Australie.

Sociétal : pour les achats durables : Espagne, Italie, Allemagne, Australie.



RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionné ⁽⁵⁾ 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 23 % des effectifs, entre 25 % et 30 % pour les indicateurs relatifs aux consommations d'eau et d'énergie, 23 % des hôtels pour les indicateurs Charte 21 et 27 % des fournisseurs référencés pour les achats durables.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Réserve exprimée

Une compréhension hétérogène du Référentiel induit des modes de calcul disparates des informations relatives au « nombre de jours d'absence » entre les différents pays.

Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- À l'exception des indicateurs de consommation d'eau et d'énergie, l'application des Référentiels RSE pour le calcul de certains indicateurs RH, Achats et Charte 21 n'est pas homogène ni les contrôles internes suffisamment systématiques.

Paris-La Défense, le 12 mars 2015

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud

Bruno Perrin

Associé Développement Durable

Associé

(5) **Social** : Italie, Russie, Vietnam, Malaisie, Indonésie, Singapour, Australie, Fidji, Nouvelle-Zélande.

Environnement : pour les consommations d'eau et d'énergie : Allemagne, Autriche, Bulgarie, Hongrie, Roumanie, République Tchèque, Slovaquie, Espagne, Portugal, Russie, Ukraine, Arabie Saoudite, Bahreïn, Egypte, Emirats-Arabes Unis, Jordanie, Koweït, Oman, Qatar, Yemen, Australie. Et pour les autres indicateurs environnementaux : Allemagne, Autriche, Bulgarie, Hongrie, Roumanie, République Tchèque, Slovaquie, Suède, Russie, Ukraine, Malaisie, Indonésie, Singapour, Arabie Saoudite, Bahreïn, Egypte, Emirats-Arabes Unis, Jordanie, Koweït, Liban, Oman, Qatar, Yémen, Australie.

Sociétal : pour les achats durables : Espagne, Italie, Allemagne, Australie.

3



Gouvernement d'ENTREPRISE

3.1.	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	90
3.1.1.	Conseil d'administration	90
3.1.2.	Directeur général délégué	102
3.1.3.	Co-présidents fondateurs	103
3.1.4.	Comité exécutif	103
3.2.	RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	104
3.2.1.	Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration	104
3.2.2.	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	115
3.3.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	122
3.4.	GESTION DES RISQUES	123
3.4.1.	Démarche de sécurité et de gestion des risques	123
3.4.2.	Facteurs de risques	124
3.4.3.	Analyse de sensibilité	128
3.4.4.	Financement des risques – Assurance	129
3.5.	INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS	130
3.5.1.	Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux	130
3.5.2.	Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de Accor	136
3.6.	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	147

3.1. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jean-Paul Bailly – Administrateur indépendant ⁽¹⁾

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- Nombre d'actions Accor détenues : 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, 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. Il a été Président-directeur général de La Poste de 2002 à 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Edenred

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président-directeur général	La Poste
Président du Conseil de surveillance	La Banque Postale
Membre du Conseil de surveillance	La Banque Postale Asset Management
Administrateur	GDF Suez
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	GeoPost
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	Sofipost
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	Poste Immo
Administrateur	Sopassure
Administrateur	CNP Assurance

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2015.

Sébastien Bazin – Président-directeur général

- Date du 1^{er} 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 2016.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 012.
- 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 Accor. Il est en outre Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président	Adagio SAS

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Théâtre du Châtelet
Président	Bazeo Europe SAS
Gérant	CC Europe Invest
Gérant	Société du Savoy à Méribel
Associé Gérant	SCI Nina
Associé Gérant	SCI Haute Roche
Associé Gérant	SCI Madeleine Michelis
Associé Gérant	SCI Ranelagh
<i>Luxembourg</i>	
Administrateur	Sisters Soparfi

(1) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
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 Cancéropole SAS
Directeur général	ColSpa SAS
Représentant légal de Colony Capital SAS, Président	ColSpa SAS
Président	Colfilm SAS
Président	Colllkirch France SAS
Président	Data 4 SAS
Président	ColWine SAS
Président	Lucia Investissement SAS
Président du Conseil de surveillance	Paris Saint-Germain Football
Représentant légal de Colony Capital SAS, Gérant	SC Georges V 302
Gérant	Colmed
Gérant	Colmassy SARL
Vice-président et membre du Conseil de surveillance	Groupe Lucien Barrière
Administrateur	Moonscoop IP
Administrateur	Carrefour
Administrateur	Edenred
Membre du Conseil de surveillance	ANF Immobilier (Les Ateliers du Nord de la France)
<i>Belgique</i>	
Président	RSI
<i>Luxembourg</i>	
Administrateur délégué	Sisters Soparfi
<i>Royaume-Uni</i>	
Président et Administrateur	Colyzeo Investment Management Ltd
<i>Suisse</i>	
Gérant	La Tour S.à.r.l.
Gérant	La Tour Réseau de Soins SA
Gérant	Permanence de la Clinique Carouge

Philippe Citerne – Administrateur indépendant ⁽¹⁾, Administrateur référent et Vice-président du Conseil d'administration

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, représentant permanent de la Société Générale au Conseil de surveillance depuis le 22 décembre 2003.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- Nombre d'actions Accor détenues : 2 000.
- Date de naissance : 14 avril 1949 – Nationalité française.
- Président non exécutif de Telecom École de Management (*Business School*).
- Ancien élève de l'École centrale de Paris et après avoir exercé des fonctions au ministère des Finances, Philippe Citerne a rejoint la Société Générale en 1979, où il a exercé successivement les fonctions de Directeur des Études économiques, Directeur financier, Directeur des Relations humaines, puis Administrateur, Directeur général adjoint et Directeur général délégué de 1997 à avril 2009. Durant la période de gouvernance de transition, du 23 avril au 27 août 2013, il a été Président du Conseil d'administration de Accor.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président	C2.0
Président	Filcico
Administrateur	Edenred
Administrateur	MK2
Membre du Conseil de surveillance	Lendix
<i>Irlande</i>	
Président	Inverewe Capital

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Directeur général délégué	Société Générale
Président	Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement – STET
Administrateur	Sopra Group
Administrateur	Rexecode
Représentant de la Société Générale au Conseil de surveillance	Fonds de Garantie des Dépôts
<i>Russie</i>	
Administrateur	Rosbank

Iliane Dumas – Administrateur représentant les salariés

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 2 mai 2014.
- Date d'échéance du mandat : 2 mai 2017.
- Date de naissance : 5 mars 1971 – Nationalité française.
- Chef de projet filières au sein de la Direction des Ressources humaines de Accor.
- 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 de commerciale au sein de la Direction de la Distribution. Elle y 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 filières au sein de la Direction des Ressources humaines et juge prud'homal au Conseil des Prud'hommes de Paris.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2015.

Mercedes Erra – Administrateur indépendant ⁽¹⁾

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 22 février 2011.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- Nombre d'actions Accor détenues : 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 co-fonde BETC, devenue

en 20 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, à l'Unicef, membre actif des Comités d'Honneur et de soutien de Human Rights Watch, membre du forum Osons la France, de la Commission Innovation 2030, de la Commission Enfance et Adolescence et du Comité Médecis Amundi. Elle est en outre Administrateur de la Fondation France Télévisions, de la Fondation Elle, et de l'IMS.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Havas Worldwide

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Fondatrice, Directrice générale et membre du Directoire	BETC
Présidente	BETC Digital (ex-EURO RSCG 4D)
Présidente	Havas 04
Membre du Comité de surveillance	Rosapark
Administratrice	Havas
Administratrice	Havas Worldwide Paris

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Havas Worldwide

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Vice-présidente	Commission Nationale Française pour l'Unesco
Membre du Conseil d'administration	Fondation du Collège de France
Administratrice	Théâtre du Châtelet

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
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 – Administrateur indépendant ⁽¹⁾

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 29 juin 2010.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 500.
- Date de naissance : 1^{er} août 1964 – Nationalité française.
- Directeur général Groupe, Communication Financière et Prospective Stratégique de L'Oréal.
- Diplômée de l'ESSEC et de l'Insead, Sophie Gasperment a débuté sa carrière en marketing chez L'Oréal avec des responsabilités à la fois opérationnelles et de développement de Marque, avant d'être promue Directeur général au Royaume-Uni où elle y exercera pendant 14 ans, notamment en qualité de Président-directeur général de *The Body Shop International* jusqu'en 2013. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005 et membre du bureau exécutif au Royaume-Uni, Sophie Gasperment contribue également au « *Business Advisory Council* » de la *Saïd Business School*, Université d'Oxford.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2015.

(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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Allemagne</i>	
Administrateur	Body Shop Beteiligungs GmbH
Administrateur	The Body Shop Germany GmbH
<i>États-Unis</i>	
Président-directeur général	BSI USA Inc.
Président-directeur général	Buth-NA-Bodhaige Inc.
Président	Skin & Hair Care Preparations
<i>Royaume-Uni</i>	
Président-directeur général	The Body Shop International Plc
Administrateur	Anderbarn Ltd
Administrateur	Browndray Ltd
Administrateur	Cranvine Ltd
Administrateur	Creektime Ltd
Administrateur	Crestsold Ltd
Administrateur	Dishmax Ltd
Administrateur	Enfranchise Ninety One Ltd
Administrateur	Fillcare Ltd
Administrateur	Groundmesh Ltd
Administrateur	Islemend Ltd
Administrateur	Leasetime Ltd
Administrateur	Lordmark Ltd
Administrateur	Masonride Ltd
Administrateur	Modesite Ltd
Administrateur	Solitaire Fashion Shops Ltd
Administrateur	TBSI (Holdings 1) Ltd
Administrateur	TBSI (Holdings 2) Ltd
Administrateur	The Body Shop (Isle of Man)
Administrateur	The Body Shop Card Services
Administrateur	The Body Shop Midlands Ltd
Administrateur	The Body Shop On-Line (I) Ltd
Administrateur	The Body Shop On-Line (II) Ltd
Administrateur	The Body Shop Queenslie Ltd
Administrateur	The Millennium Administration
Administrateur	The Body Shop Retail Properties
Administrateur	The Body Shop South-West Ltd
Administrateur	Toteview Ltd

Jonathan Grunzweig – Administrateur

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 29 avril 2014.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 22 mai 1963 – Nationalité américaine.
- *Principal et Chief Investment Officer* de Colony Capital, LLC.
- Diplômé de Cornell University (*Bachelor of Arts*) et de Harvard Law School (*Juris Doctor Diploma*), Jonathan Grunzweig est *Principal et Chief Investment Officer* au sein de Colony Capital. Il est notamment responsable de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements à l'échelle mondiale. Avant de rejoindre Colony Capital en 1999, Jonathan Grunzweig était associé du cabinet d'avocats Skadden, Arps, Slate, Mergher & Flom, LLP.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Colony Capital

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Hong-Kong</i>	
Administrateur	Colony Yangtze II Advisory Limited
<i>Italie</i>	
Administrateur	Smeralda Holding S.r.l.
<i>Royaume-Uni</i>	
Administrateur	Colyzeo Investment Advisors Limited
<i>Suisse</i>	
Administrateur	Clinique de Carouge SMCC SA
Administrateur	La Tour S.à r.l.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Colony Capital

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Australie</i>	
Administrateur	Challenger Life Company
Administrateur	Challenger Financial Services Group Limited
<i>Chine</i>	
Administrateur	Beijing Peng Li Hua Yuan Real Estate Development Co., Ltd
<i>Royaume-Uni</i>	
Administrateur	Cdsr Burlington House Developments Limited

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Colwine SAS
<i>États-Unis</i>	
Administrateur	Station Casinos, Inc

(1) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Iris Knobloch – Administrateur indépendant ⁽¹⁾

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 25 avril 2013.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 13 février 1963 – Nationalité allemande.
- Président de Warner Bros. Entertainment France.
- Docteur en droit diplômée de l'Université Ludwig-Maximilians de Munich, titulaire d'un Master de droit à l'Université de New York, Iris Knobloch est 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'avocat 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 2014 en dehors du Groupe Warner Bros.

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Bermudes</i>	
Membre du Conseil d'administration	Central European Media Enterprises

Bertrand Meheut – Administrateur indépendant ⁽¹⁾

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 22 septembre 1951 – Nationalité française.
- Président du Directoire de Groupe Canal+.
- Ingénieur Civil des Mines, Bertrand Meheut est 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. Il est en outre Administrateur de la Cinémathèque française.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Groupe Canal+

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
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+
<i>Pologne</i>	
Membre du Conseil de surveillance	TVN

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Groupe Canal+

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Edenred
Administrateur	Aquarelle.Com Group

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2015.

(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

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président du Directoire	Canal+ France
Membre du Directoire	Vivendi
Administrateur	SFR
Représentant permanent de Groupe Canal+, co-gérant	Canal+ Éditions
Représentant de Canal+ France, Associé-Gérant	Kiosque
Membre du Comité de direction	Canal+ Overseas

Virginie Morgon – Administrateur

- Date du 1^{er} 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 2016.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 26 novembre 1969 – Nationalité française.
- Membre du Directoire et Directeur général de Eurazeo.
- Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section Économie et Finance) et titulaire d'un master d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie),

Virginie Morgon est entrée chez Lazard en 1994 puis a été nommée associé-gérant en 2001, après avoir exercé son métier de banquier conseil à New York et Londres. Elle était notamment responsable du secteur agroalimentaire, distribution et biens de consommation sur le plan européen. Virginie Morgon est membre du Directoire de Eurazeo depuis janvier 2008, *Chief Investment Officer* depuis décembre 2012 et a été nommée Directeur général en mars 2014. Elle est membre du Comité exécutif du Women's Forum (WEFCOS) et du Comité de soutien de Human Rights Watch.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Directeur général	LH APCOA
Présidente du Conseil de surveillance	Eurazeo PME
Présidente du Conseil de surveillance	Elis
Présidente du Conseil de surveillance	Legendre Holding 33 SAS
<i>Allemagne</i>	
<i>Managing Director</i>	APCOA Group GmbH
<i>Italie</i>	
Présidente du <i>Board of Directors</i>	Broletto 1 Srl
Gérante	Euraleo Srl

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	L'Oréal
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi
<i>Italie</i>	
Vice-présidente du Conseil d'administration	Moncler SpA

(1) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Présidente du Conseil de surveillance	OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME Capital)
Administrateur	Edenred
Représentant permanent de Eurazeo au Conseil d'administration	LT Participations
Présidente	Legendre Holding 33
Présidente du Conseil d'administration	Holdelis
Membre du Conseil d'administration	Women's Forum (WEFCOS)
<i>Allemagne</i>	
Présidente du <i>Supervisory Board</i>	APCOA Parking AG
Présidente de l' <i>Advisory Board</i>	APCOA Parking Holdings GmbH
<i>Italie</i>	
Administrateur	Sportswear Industries Srl
Gérante	Intercos SpA

Nadra Moussalem – Administrateur

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 25 avril 2013.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions Accor détenues : 2 500.
- Date de naissance : 4 juillet 1976 – Nationalité française.
- *Principal* et Co-dirigeant de Colony Capital SAS.
- Diplômé de l'École Centrale de Lyon avec un Master en Information et en Technologie de l'information, Nadra Moussalem, *Principal* et Co-dirigeant de Colony Capital Europe, est notamment en charge de l'identification, de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des investissements européens du fonds. Avant de rejoindre Colony Capital en 2000, il a travaillé au sein du département d'ingénierie financière d'Axa Conseil à Paris.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Colony Capital

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président	Colony Capital SAS
Président	Data IV Services
Président	Data IV France
Président	DC 115 SAS
Président	Holding Sports & Événements
Président	Colfilm SAS
Président	Collllkirch France
Directeur général	ColSpa
<i>Italie</i>	
Président	Data 4 Italy
Président	Data 4 Services Italy
<i>Luxembourg</i>	
Gérant	Data Genpar Sarl
<i>Royaume-Uni</i>	
Directeur	Colyzeo Investment Management
Directeur	Data 4 UK Limited
Directeur	Data 4 UK Services Limited

(1) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Colony Capital

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Administrateur	Edenred
Administrateur	Carmila
<i>Espagne</i>	
Administrateur	Distribuidora Internacional de Alimentación (D.I.A.)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Gérant	SC George V 301
Gérant	SC George V 302
<i>Luxembourg</i>	
Administrateur	Sisters Soparfi SA
Gérant	Cedar Trust
Gérant	CT Real Estate

Patrick Sayer – Administrateur

- Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 27 août 2008.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 20 novembre 1957 – Nationalité française.
- Président du Directoire de Eurazeo.
- Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, Patrick Sayer, Président du Directoire de 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 2014 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Vice-président du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Administrateur	Europcar Groupe
Directeur général	Legendre Holding 19
Président	Eurazeo Capital Investissement
Président	Legendre Holding 25
Président	Legendre Holding 26
Président	CarryCo Capital 1
Président	CarryCo Croissance
Gérant	Investco 3d Bingen (société civile)

(1) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Membre du Conseil d'administration	Rexel ⁽²⁾
<i>Dubaï</i>	
Membre de l' <i>Advisory Board</i>	Kitara Capital International Limited
<i>États-Unis</i>	
Membre du <i>Board of Directors</i>	Tech Data Corporation
Membre du <i>Board of Directors</i>	I-Pulse
<i>Italie</i>	
Administrateur	Gruppo Banca Leonardo
<i>Royaume-Uni</i>	
Administrateur	Colyzeo Investment Advisors

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Directeur général	Immobilière Bingen
Directeur général	Legendre Holding 8
Président du Conseil d'administration	Europcar Groupe
Président du Conseil d'administration	Holdelis
Administrateur	Holdelis
Administrateur	Edenred
Membre du Conseil de surveillance	SASP Paris Saint-Germain Football
Vice-président du Conseil de surveillance	Rexel
<i>Allemagne</i>	
Membre de l' <i>Advisory Board</i>	APCOA Parking Holdings GmbH
<i>Italie</i>	
Gérant	Euraleo Srl
Administrateur	Moncler Srl
Administrateur	Sportswear Industries Srl

(1) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

(2) Jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires en date du 27 mai 2015.

3.1.2. DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Sven Boinet

- Directeur général délégué.
- Date de prise de fonctions : 2 décembre 2013.
- Date de naissance : 11 avril 1953 – Nationalité française.
- Diplômé de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Stanford, Californie, Sven Boinet a commencé sa carrière dans l'industrie pétrolière (Schlumberger et Coflexip), puis dans le consulting (SRI International), avant de rejoindre Accor de 1988 à 2003. Il fut ensuite Président du Directoire du Groupe Lucien Barrière de 2004 à 2009, puis Directeur général du Groupe Pierre & Vacances de 2009 à 2012. Il est en outre Membre du Conseil d'administration de l'Association Institut Paul Bocuse.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>Allemagne</i>	
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hospitality Germany GmbH
<i>Maroc</i>	
Président du Conseil de surveillance	Risma

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Président	SB Conseil
Administrateur	Société du Dinard Golf SAS

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
<i>France</i>	
Directeur général	Groupe Pierre & Vacances Center Parcs
Président-directeur général	Pierre & Vacances Tourisme Europe
Directeur général délégué et Administrateur	Société d'Investissement Touristique et Immobilier (SITI)
Administrateur puis Directeur général	Pierre et Vacances
Administrateur	Tourism Real Estate Property Holding SE
Administrateur	Adagio SAS
Administrateur	Citea
Administrateur	Société Française des Papiers Peints
Représentant permanent de Pierre et Vacances	GIE PV – CP Services
<i>Pays-Bas</i>	
Membre du Conseil de surveillance	Center Parcs Europe N.V.

(1) Au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

3.1.3. CO-PRÉSIDENTS FONDATEURS

Paul Dubrule

Né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des hautes études commerciales de l'Université de Genève, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Gérard Pélisson, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrule a été Président de Entreprise et Progrès, Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC), Président de Maison de la France, Maire de Fontainebleau de 1992 à 2001, Sénateur de Seine-et-Marne de 1999 à 2004 et co-Président de l'Institut Français du Tourisme jusqu'en 2013. Il est Président-Fondateur du Conseil Supérieur de l'Oenotourisme (CSO). Une chaire Paul Dubrule pour le Développement durable a été créée en 2002 à l'INSEAD ainsi qu'une chaire de l'Innovation à la Haute École d'Hôtellerie de Lausanne. Il a ouvert, à son initiative personnelle, une école hôtelière à Siem Reap (Cambodge).

Gérard Pélisson

Né le 9 février 1932 à Lyon (France), Ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures de Paris et diplômé du *Master of Sciences (Industrial Management)* du Massachusetts Institute of Technology (USA), co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Paul Dubrule, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Gérard Pélisson a été co-Fondateur et Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de l'École supérieure de commerce de Lyon (1990-1996). Il est Président de l'UFE (Union des Français de l'Étranger) et de l'Institut Paul Bocuse.

3

3.1.4. COMITÉ EXÉCUTIF

Composition du Comité exécutif au 31 décembre 2014

■ **Sébastien Bazin**

Président-directeur général

■ **Sven Boinet**

Directeur général délégué, en charge de la Transformation du Groupe, des Ressources humaines et du Juridique

■ **Vivek Badrinath**

Directeur général adjoint Marketing, Digital, Distribution et Systèmes d'information

■ **Sophie Stabile**

Directrice générale Finances

■ **John Ozinga**

Directeur général HotelInvest

■ **Christophe Alaux**

Directeur général HotelServices France

■ **Roland de Bonadona**

Directeur général HotelServices Amériques

■ **Steven Daines**

Directeur général HotelServices Royaume-Uni, Irlande, Benelux, Suisse, Russie et CEI

■ **Jean-Jacques Dessors**

Directeur général HotelServices Méditerranée, Afrique et Moyen-Orient

■ **Michael Issenberg**

Directeur général HotelServices Asie Pacifique

■ **Laurent Picheral**

Directeur général HotelServices Allemagne, Pologne et Europe centrale

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années, n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

3.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES PRÉVU PAR L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 17 février 2015. Il a été préparé en cohérence avec le Cadre de Référence du Contrôle interne et de la Gestion des risques établi par le groupe de Place mené sous l'égide

de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), dont il reprend le plan pour sa partie descriptive des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

3.2.1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Code de gouvernement d'entreprise

En 2014, 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 110. 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 114.

Président-directeur général et Directeur général délégué

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. Il a également, sur proposition du Président-directeur général, nommé Monsieur Sven Boinet en qualité de Directeur général délégué en charge de la Transformation, à compter du 2 décembre 2013. En outre, il a autorisé la conclusion, à cette même date, d'un contrat de travail entre la Société et Monsieur Sven Boinet en qualité de Directeur Groupe en charge de la supervision des Ressources humaines et des Affaires juridiques.

Le Conseil d'administration a estimé 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 qui a été réalisée au cours de l'année 2014, les Administrateurs ont estimé que la réunification des fonctions de Président et de Directeur général était effectivement adaptée à la situation actuelle 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 (cf. Pouvoirs du Conseil d'administration).

Administrateur référent

Comme indiqué ci-dessus, le Conseil a décidé de nommer un Administrateur indépendant en tant que Vice-président du Conseil d'administration, celui-ci assurant le rôle et les fonctions d'Administrateur référent. Bénéficiant de l'assistance du bureau du Secrétariat général pour les tâches administratives résultant de ses fonctions, l'Administrateur référent remplit les fonctions suivantes, conformément aux dispositions du Règlement intérieur :

- il peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions ;

- il est le contact privilégié pour les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée (philippe.citerne@accor.com), adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions ;
- il remplit le rôle d'animateur des Administrateurs indépendants. Il prend l'initiative d'organiser régulièrement, lorsqu'il le juge nécessaire et en tout état de cause au moins une fois par an, des réunions réservées aux Administrateurs indépendants et dont la logistique et les coûts sont pris en charge par la Société. Il fixe l'ordre du jour de ces réunions et les préside. Au cours de celles-ci, chaque Administrateur indépendant a la possibilité de soulever toute question non prévue à l'ordre du jour. À l'issue de ces réunions, l'Administrateur référent peut prendre l'initiative de rencontrer le Président-directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les Administrateurs indépendants. Le cas échéant, il peut également décider de commenter les travaux des indépendants au cours de réunions plénières du Conseil d'administration ;
- il est chargé de superviser les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration et d'en valider le rapport ;
- il a la possibilité d'intervenir auprès du Président-directeur général pour ce qui concerne la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. En tout état de cause, il approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général ;
- il est chargé de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice 2014, Monsieur Philippe Citerne a, notamment, supervisé l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et organisé et présidé deux réunions réservées aux seuls Administrateurs indépendants.

Il convient de noter que le mandat d'Administrateur de Monsieur Philippe Citerne arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2014 et que son renouvellement sera soumis à l'approbation des actionnaires. Si ce mandat était renouvelé, le Conseil d'administration prévoit de renouveler les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration, Administrateur référent de Monsieur Citerne.

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.

Pouvoirs du Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le Conseil d'administration :

- a) approuve le budget annuel et le plan de financement annuel présentés par le Président-directeur général ;
- b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de son Règlement intérieur, et les arrête ;

c) approuve préalablement les décisions suivantes du Président-directeur général :

- 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 de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
 - les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
 - les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales ;
- la réalisation d'opérations de financement d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à 1 milliard d'euros, étant précisé que le Conseil d'administration est informé *a posteriori* par le Président-directeur général des opérations d'un montant inférieur à 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,
- toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),
- toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à 1 million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de 2 millions d'actions par an ;

d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite 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.

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. En 2014, sous la supervision de l'Administrateur référent, un consultant externe a procédé à une telle évaluation formalisée, après avoir conduit



des entretiens individuels auprès de chaque Administrateur, du Président-directeur général, du Vice-président Administrateur référent et du Secrétaire du Conseil d'administration, sur la base d'un questionnaire validé au préalable par l'Administrateur référent. Il a présenté les résultats de cette évaluation au Conseil d'administration, lors de sa séance du 12 décembre 2014.

Il en ressort que les Administrateurs sont globalement satisfaits de la répartition des pouvoirs entre le Président-directeur général et le Conseil d'administration, ainsi que de la qualité des débats en séances du Conseil d'administration et des Comités. Il a été relevé que l'information des Administrateurs pouvait encore être améliorée, notamment en intégrant un certain nombre de sujets dans les ordres du jour des Conseil et Comités, relatifs, par exemple, aux ressources humaines du Groupe ou au positionnement du Groupe par rapport à ses concurrents.

Sur la base du rapport d'évaluation, la Société a préparé un plan d'actions visant à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration, approuvé par les Administrateurs lors du Conseil d'administration du 17 février 2015, sur recommandation du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise. Il a notamment été décidé de mettre en place un programme d'intégration (« *induction program* ») permettant à tout nouvel Administrateur de prendre connaissance, dans les meilleures conditions, du Groupe, de sa gouvernance, de sa stratégie et de son organisation. Ce programme prévoit la remise d'un certain nombre de documents relatifs au Groupe, une série d'entretiens avec, notamment, le Président-directeur général, le Vice-Président du Conseil d'administration, le Secrétaire du Conseil, des Administrateurs et des membres du Comité exécutif de Accor, ainsi que la visite d'un ou plusieurs hôtels du Groupe. Pour améliorer l'information des Administrateurs, il a également été décidé de leur adresser en début de chaque année civile un calendrier programmatique annuel des séances du Conseil d'administration et de chaque Comité, aux ordres du jour desquelles ont été intégrés les sujets préconisés dans le rapport d'évaluation.

Composition du Conseil d'administration et caractère indépendant des Administrateurs

Le Conseil d'administration comporte 12 Administrateurs, dont une Administratrice représentant les salariés désignée le 2 mai 2014 par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus grand nombre de voix aux dernières élections professionnelles, conformément à l'article 12 des Statuts de la Société. Parmi les Administrateurs, cinq sont des femmes et six sont considérés comme indépendants au regard des critères du Code AFEP/MEDEF. La Société se conforme ainsi aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, puisque, sans compter l'Administratrice représentant les salariés, 36 % des Administrateurs sont des femmes et 54 % sont indépendants.

Le Conseil d'administration procède chaque année à l'évaluation du caractère indépendant des Administrateurs. Pour ce faire, il retient les critères suivants, énoncés dans le Code AFEP/MEDEF :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou Administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide ou ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe, ou
 - pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir un lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

S'agissant des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a débattu lors de sa réunion du 11 février 2015 de la qualité d'Administrateur indépendant des différents membres du Conseil d'administration. Il a notamment évalué le caractère significatif ou non des relations d'affaires qui pouvaient exister entre certains Administrateurs et la Société. À cette fin, il a examiné les montants des transactions réalisées avec les groupes au sein desquels les Administrateurs ont eu des fonctions dirigeantes au cours de l'exercice et les a comparés au chiffre d'affaires du Groupe en 2014 ainsi qu'au montant des capitaux propres de Accor en 2014.

Ainsi, le Conseil d'administration a constaté que Accor n'avait pas de relation d'affaires significative avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Sophie Gasperment et Iris Knobloch et Messieurs Philippe Citerne et Jean-Paul Bailly ont des fonctions exécutives.

Le Conseil a examiné les relations d'affaires entre Accor et Groupe Canal +, dont Monsieur Bertrand Meheut est Président du Directoire, et a constaté que celles-ci représentaient 0,22 % du chiffre d'affaires du Groupe et 0,31 % du montant des capitaux propres.

Les honoraires versés en 2014 par le Groupe au groupe Havas, dont Madame Mercedes Erra est la Présidente Exécutive, représentent 0,09 % du chiffre d'affaires du Groupe et 0,13 % du montant des capitaux propres.

Compte tenu du résultat de cet examen, et sur la base des critères ci-dessus rappelés, le Conseil d'administration a confirmé, lors de sa réunion du 17 février 2015, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Mercedes Erra, Sophie Gasperment et Iris Knobloch et de Messieurs Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne et Bertrand Meheut.

Enfin, il convient de préciser que le mandat de Monsieur Philippe Citerne vient à échéance à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2014. Si son mandat de trois ans était renouvelé par les actionnaires, la perte de la qualité d'Administrateur indépendant de Monsieur Citerne interviendrait à l'expiration de ce nouveau mandat, au cours duquel il viendra à dépasser une durée de douze ans comme membre du Conseil d'administration, et ce conformément au Code AFEP/MEDEF.

Tableau des critères d'indépendance (au 17 février 2015)

	Ne pas être salarié ou mandataire social	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	Ne pas être Administrateur depuis plus de 12 ans ⁽¹⁾	Ne pas être actionnaire à plus de 10 %
Jean-Paul Bailly	√	√	√	√	√	√	√
Sébastien Bazin		√	√	√	√	√	√
Philippe Citerne	√	√	√	√	√	√	√
Iliane Dumas ⁽²⁾		√	√	√	√	√	√
Mercedes Erra	√	√	√	√	√	√	√
Sophie Gasperment	√	√	√	√	√	√	√
Jonathan Grunzweig	√	√	√	√	√	√	
Iris Knobloch	√	√	√	√	√	√	√
Bertrand Meheut	√	√	√	√	√	√	√
Virginie Morgon	√	√	√	√	√	√	
Nadra Moussalem	√	√	√	√	√	√	
Patrick Sayer	√	√	√	√	√	√	

(1) Apprécié à la date de fin du mandat.

(2) Administratrice représentant les salariés.

Conformément aux dispositions statutaires et à celles du Règlement intérieur, MM. Paul Dubrulle et Gérard Péliisson, 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.

Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

L'Assemblée générale du 29 avril 2014 a modifié les statuts de la Société afin d'augmenter le nombre minimal d'actions de la Société devant être détenues au nominatif par les Administrateurs, en le portant de 500 à 1 000 actions. En outre, pour marquer l'importance que revêt la participation effective des Administrateurs aux réunions et conformément à la recommandation sur le sujet du Code AFEP/MEDEF, il est prévu que les deux tiers du montant des jetons de présence soient fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration 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. Aucune de ces déclarations n'a fait apparaître à ce jour de situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel entre un Administrateur et la Société. Dans les cas où des relations d'affaires viennent à être envisagées entre la Société ou le Groupe d'une part, et, directement ou indirectement, un Administrateur ou un co-Président Fondateur d'autre part, la procédure des conventions réglementées telle que prescrite par les dispositions de l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce est mise en œuvre, pour autant que de telles relations d'affaires ne constituent pas des conventions courantes et conclues à des conditions normales.

Enfin, en dehors de conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, il n'y a pas eu de convention nouvelle intervenue entre, d'une part, un Administrateur, un dirigeant mandataire social ou un actionnaire disposant d'une fraction du capital de la Société supérieure à 10 % et, d'autre part, une filiale de la Société.

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.

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 Accor s'est réuni dix fois au cours de l'année 2014. 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 92 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le Conseil d'administration a été informé par le Président-directeur général et le Directeur général délégué, ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, de nombreuses réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Ainsi, le Conseil d'administration a autorisé l'émission de plusieurs emprunts obligataires et l'acquisition d'actifs immobiliers significatifs.

Il a approuvé le Plan Digital présenté par la Direction ainsi que l'alliance stratégique en Asie avec le groupe Huazhu (China Lodging Group).

En matière de gouvernance, le Conseil a procédé à l'évaluation formalisée de son fonctionnement, revu la composition de ses Comités et proposé la nomination d'un nouvel Administrateur. Conformément au décret du 2 août 2014 et à sa pratique antérieure, le Conseil a examiné les conventions réglementées déjà approuvées et justifié de l'intérêt des nouvelles conventions autorisées.

Enfin, il a convoqué une Assemblée Générale Mixte et approuvé le rapport du Président du Conseil d'administration.

Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration en 2014

	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Jean-Paul Bailly	10	70 %
Sébastien Bazin	10	100 %
Philippe Citerne	10	100 %
Iliane Dumas (à partir du 2 mai 2014)	5	100 %
Mercedes Erra	10	100 %
Sophie Gasperment	10	90 %
Jonathan Grunzweig (à partir du 29 avril 2014)	5	80 %
Iris Knobloch	10	90 %
Bertrand Meheut	10	80 %
Virginie Morgon	10	100 %
Nadra Moussalem	10	100 %
Patrick Sayer	10	90 %

Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'Administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Le Conseil d'administration s'appuie ainsi sur les travaux effectués au sein de ses trois Comités spécialisés :

- **le Comité d'audit et des risques ;**
- **le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise ;**
- **le Comité des engagements.**

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des Comités sont fixées dans les statuts et, en complément, dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration dont le texte figure ci-après.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil d'administration n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs, dans les deux cas après information du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé le Président-directeur général.

Le Comité d'audit et des risques est composé de six membres, Mesdames Mercedes Erra, Virginie Morgon et Iris Knobloch et Messieurs Philippe Citerne, Nadra Moussalem et Jean-Paul Bailly, tous les six possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, et quatre d'entre eux étant Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Philippe Citerne, Administrateur indépendant et Administrateur référent.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 17 février 2015, a décidé de nommer Madame Iliane Dumas membre du Comité d'audit et des risques.

Le Comité s'est réuni six fois au cours de l'année 2014 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 80,5 %.

Les Commissaires aux Comptes, le Président-directeur général, la Directrice générale Finances et le Secrétaire du Conseil assistent aux réunions, accompagnés en tant que de besoin par le Directeur de l'Audit interne. Les réunions au cours desquelles sont examinés les comptes annuels et semestriels commencent par une session avec les Commissaires au 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. Il a suivi la mise en place de la nouvelle présentation des résultats financiers du Groupe, ventilés entre HotelInvest et HotelServices. Il a examiné le traitement et les impacts des émissions des emprunts obligataires, ainsi que ceux des acquisitions d'actifs immobiliers significatifs.

Le Comité a suivi l'évolution des litiges fiscaux du Groupe et s'est fait présenter les projets de modification des normes et de la réglementation comptables. Enfin, il a étudié les conclusions des missions d'Audit interne et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise est composé de cinq membres dont trois qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Bertrand Meheut, Administrateur indépendant, les autres membres étant Madame Sophie Gasperment et Messieurs Jean-Paul Bailly, Jonathan Grunzweig et Patrick Sayer.

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'année 2014 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 60 %.

Durant ses réunions, le Comité a examiné la composition des Comités et suivi la mise en œuvre des préconisations du rapport d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration. Il a revu les modalités des plans d'actions de performance émis en 2014 et les niveaux de réalisation des conditions de performance des plans d'options de souscription et d'actions de performance précédemment émis.

Le Comité a procédé à la revue des conventions réglementées approuvées les années précédentes et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2014. Il a examiné le caractère indépendant des Administrateurs au regard des critères du Code AFEP/MEDEF. Enfin, le Comité a formulé ses recommandations au Conseil en ce qui concerne la répartition des jetons de présence.

Le Comité des engagements est composé de cinq membres dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Patrick Sayer et les autres membres sont Mesdames Mercedes Erra et Sophie Gasperment et Messieurs Philippe Citerne et Nadra Moussalem. 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 cinq fois au cours de l'année 2014 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 92 %.

En 2014, le Comité a notamment examiné les projets d'acquisition d'actifs immobiliers significatifs en Europe (portefeuilles MoorPark et Axa), les modalités des emprunts obligataires ainsi que le projet d'alliance stratégique en Asie avec le groupe Huazhu (China Lodging Group).

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

L'Assemblée Générale se tiendra le 28 avril 2015 à 10 heures, au Pullman Paris Bercy, 1, rue de Libourne – 75012 Paris. L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions est publié au *Bulletin des Annonces Légales Obligatoires* (BALO) le 23 mars 2015 et est disponible sur le site Internet de la Société : www.accor.com.

En application des dispositions prévues par la loi, il est indiqué que les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées dans les statuts de la Société, disponibles sur le site Internet de la Société. Ils concernent notamment les conditions d'admission (article 24 des statuts), la tenue de l'Assemblée (article 25), les seuils statutaires et les dispositions particulières qui s'y attachent (article 9).



ANNEXE A

Règlement intérieur du Conseil d'administration (tel que modifié les 29 avril et 25 août 2014)

Les membres du Conseil d'administration de Accor (ci-après la « Société ») ont souhaité adhérer aux règles de fonctionnement suivantes, qui constituent le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Ce Règlement s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, notamment le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées dans sa version révisée de juin 2013.

Ce Règlement est strictement interne, et vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration. Il ne peut être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des Administrateurs, de la Société, ni de toute société du groupe Accor (ci-après le « Groupe »). Il s'applique, en tant que de besoin, aux censeurs nommés par le Conseil d'administration, ainsi qu'aux co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société.

Son existence et ses termes principaux seront portés à la connaissance des actionnaires et du public.

1. Composition

Le Conseil d'administration est composé, au moins pour moitié, d'Administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des Administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le 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 30 novembre de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles sont transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux Administrateurs dans les 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 de 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.

Il bénéficie de l'assistance du secrétariat général de la Société pour les tâches administratives résultant de ces fonctions.

6. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'Administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président-directeur général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de trois :

- le Comité d'audit et des risques ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise. Sur invitation du Président du Comité concerné, le Président-directeur général assiste aux réunions des Comités spécialisés. Toutefois, il n'assiste pas à la partie des réunions du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise au cours de laquelle sont évoqués des points de l'ordre du jour le concernant à titre personnel, ni à la partie des réunions du Comité d'audit et des risques au cours de laquelle les membres du Comité s'entrelient avec les Commissaires aux Comptes.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

6.1. Le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;

- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, ainsi que leur déclaration d'indépendance, et en rend compte au Conseil d'administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à cinq membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur financier après information préalable du Président-directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Président-directeur général, le Directeur financier et les Commissaires aux Comptes assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

6.2. Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de cinq membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple, étant entendu que ces recommandations doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe. Le Comité des engagements a ainsi pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement ou toute opération pour lequel ou laquelle le Président-directeur général doit obtenir l'approbation préalable du Conseil d'administration en application de l'article 4. c) du présent Règlement intérieur.

6.3. Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions, d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société et enfin de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

Nominations :

- il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant au plan de succession des mandataires sociaux et à la sélection de nouveaux Administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'Administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque Administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les Administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;
- il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.

Rémunérations :

- il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les actions de performance et les options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que tous dispositifs relatifs à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature ;
- il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe ;
- il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance et sur le ou les plans proposés par le Président-directeur général ;

- il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe et examine la cohérence de cette politique ;
- il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des Administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 8 du présent règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités ;
- il examine la politique et les projets proposés par le Président-directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés ;
- il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution d'actions de performance.

Gouvernement d'entreprise :

- il est chargé, en liaison avec le Président-directeur général, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- il examine régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des Administrateurs ;
- il veille en permanence sur l'évolution de l'actionnariat de la Société et réfléchit aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- il examine tous les cas de conflit d'intérêts d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires ;
- il examine les dispositifs mis en place par le Groupe en matière d'éthique des affaires et de tous les cas de conflit d'intérêts concernant des Administrateurs ou des membres du Comité exécutif ;
- il mène des réflexions et émet des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et notamment l'évolution de la composition du Conseil d'administration ;
- il prépare toutes discussions entre la Société et les actionnaires, portant sur l'évolution de leur participation au capital, leur représentation éventuelle dans les organes sociaux, et les éventuelles relations contractuelles entre ces actionnaires et la Société.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise est composé de trois à cinq membres, dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise tient au moins trois réunions par an. Les convocations sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

7. Secrétaire du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'administration nomme un Secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'administration sur mandat du Président-directeur général et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci.

Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux Administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des Administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Il est également chargé de conserver et tenir à jour les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 3 de la Charte de l'administrateur.

Enfin à la demande du Président-directeur général, ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

8. Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil ont droit à une part fixe en considération de leurs fonctions d'Administrateur et, le cas échéant, de membre, voire de Président, d'un ou plusieurs Comités, et à une part variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- le montant annuel des jetons de présence est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil, l'enveloppe destinée aux Comités étant elle-même répartie par la suite entre les trois Comités à parts égales ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité sert à verser la part fixe des jetons de présence, sur la base d'un montant forfaitaire décidé par le Conseil et fonction du nombre d'Administrateurs ou de membres du Comité, selon le cas ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité servent à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion décidé par le Conseil en fonction du nombre total de réunions intervenu au cours de l'exercice ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- 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 3 mois de l'exercice échu.



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.

3.2.2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

3.2.2.1. Objectifs de la Société en matière de procédures de contrôle interne

Le Groupe a retenu la définition du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), la plus communément admise sur le plan international : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Cette définition est compatible avec celle retenue par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers qui précise que :

« Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et

d'une façon générale contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. »

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de non-atteinte des objectifs fixés par la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Ainsi, l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence du contrôle interne, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

La description du dispositif de contrôle interne présenté ci-après a été préparée en s'appuyant sur le Cadre de référence du contrôle interne et de gestion des risques élaboré par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers, complété de son guide d'application.

3.2.2.2. Description synthétique des procédures de contrôle mises en place

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés. Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre, celles-ci font l'objet d'une action systématique de déploiement des procédures de contrôle interne et sont intégrées prioritairement dans le plan d'audit. À cet égard, le Comité d'audit et des risques veille particulièrement à l'application de ce plan.

L'organisation générale en matière de contrôle interne et de gestion des risques

Les acteurs

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions 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 : HotelServices ;
- et celui de propriétaire et d'investisseur hôtelier d'autre part : HotelInvest.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un Comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers et les fonctions support. Il est composé des membres suivants :

- le Directeur général délégué en charge de la Transformation, des Ressources humaines et des Affaires Juridiques, dont les responsabilités comprennent également notamment la Sûreté-Sécurité et l'Audit interne ;
- la Directrice générale Finances ;
- le Directeur général HotelInvest ;
- le Directeur général adjoint Marketing, Digital, Distribution et Systèmes d'information ;
- le Directeur général HotelServices Amériques ;
- le Directeur général HotelServices Asie Pacifique ;
- le Directeur général HotelServices Royaume-Uni, Irlande, Benelux, Suisse, Russie et CEI ;
- le Directeur général HotelServices Allemagne, Pologne et Europe centrale ;
- le Directeur général HotelServices France ;
- le Directeur général HotelServices Méditerranée, Afrique et Moyen-Orient.

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

- la Direction du Développement Groupe ;
- la Direction de la Stratégie ;
- la Direction des Relations institutionnelles ;
- la Direction des Relations média Groupe ;
- la Direction de la Marque *corporate*, RSE (développement durable et fondation) et Communication interne.

La Direction financière du Groupe

La Directrice générale Finances veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion, auprès des Divisions, des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :

- la Direction déléguée Finance en charge du Contrôle financier Groupe et des Systèmes d'informations finances Groupe ;
- 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 de la Consolidation Groupe également en charge des normes comptables IFRS ;
- la Direction de la Comptabilité de la Société mère ;
- la Direction financière de la Société en charge du programme de fidélité Groupe et du contrôle de gestion de la Distribution et du Marketing ;
- la Direction financière des Systèmes d'information ;
- la Direction des Projets Finances qui coordonne les projets transverses de la Direction financière ;
- la Direction des Achats Groupe.

La Direction financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

La Direction des risques et des assurances

La Direction des risques et assurances coordonne la 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 Direction des risques et assurances est chargée de déployer les processus d'identification des risques (cartographie des risques) et intervient à ce titre en appui des Directions opérationnelles et fonctionnelles.

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.

Elle est en outre responsable du financement des risques du Groupe, notamment par la mise en place des couvertures d'assurance appropriées.

La Direction générale Sûreté-Sécurité Groupe

La Direction de la Sûreté-Sécurité Groupe conseille et assiste la Direction générale pour la définition de la politique de sûreté-sécurité de l'ensemble du Groupe. Elle assure la mise en place, l'animation et le suivi de la prévention et de la lutte contre la malveillance au sein des hôtels du Groupe en protégeant ses clients, salariés et infrastructures. Ces missions sont constituées de conseils, d'audits,

d'appuis opérationnels et d'une aide à l'implantation sécurisée de nouveaux hôtels dans les pays dits « à risque ».

La Direction générale Sûreté-Sécurité assure une veille quotidienne et une analyse de la situation sécuritaire (géopolitique, sanitaire, météorologique, sociale, etc.) pour l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Elle s'appuie également sur des correspondants locaux internes et/ou externes ainsi que sur son réseau au sein de certains ministères (Affaires Étrangères, Intérieur, Santé, Défense) et auprès de contacts du secteur privé (consultants, réseau des Directeurs sûreté français et étrangers).

Accor dispose d'une organisation de gestion de crise structurée et harmonisée avec des équipes identifiées pour son siège et pour les différentes entités du Groupe afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité de ses clients, de ses collaborateurs locaux et/ou expatriés et des prestataires travaillant sur ses sites.

La mise en œuvre des processus et outils de gestion de crise au cours des différentes crises locales et/ou régionales que peut connaître le Groupe permet à celui-ci d'en valider l'efficacité.

La Direction générale Sûreté-Sécurité, à la fin de l'année 2014, disposait dans les différents pays d'implantation du Groupe d'un réseau de 44 correspondants « Coordinateurs Crise ».

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.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission. Il est également en charge de la coordination des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions.

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient huit auditeurs à la fin de l'année 2014. 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 au Directeur 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 21 auditeurs à la fin de l'année 2014.

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 souhaité en 2014 renforcer son Guide Éthique du Management qui a été remplacé 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.

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions de l'Audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité de contrôle interne Groupe. Enfin, elle précise les modalités de coordination des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions par l'Audit interne Groupe.

La Charte de l'Audit interne a été signée par le Président-directeur général du Groupe, le Directeur général délégué, la Directrice générale Finances et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ainsi



que par les membres du Comité de contrôle interne Groupe, dont la fonction et la composition sont présentées en paragraphe 3.2.2.5.

Les manuels de procédures et principes comptables

Communiqué à l'ensemble des Directions financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Sont également traités les points spécifiques ayant trait aux procédures de validation des investissements. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la Trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités. Ce manuel est disponible sur l'Intranet Groupe, à l'attention des collaborateurs.

Une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe, a été formalisée par la Direction financière et mise à disposition des collaborateurs du Groupe concernés.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux, sont diffusées semestriellement aux Directeurs financiers et aux interlocuteurs consolidation et sont archivées sur l'intranet Finance.

Les manuels de procédures internes

Des manuels de procédures internes ont été établis et diffusés pour les principaux métiers. Ils sont destinés à structurer et pérenniser les procédures préconisées par le Groupe en fonction de l'évaluation des risques de contrôle interne propres à chaque activité.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions 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 audité. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'action par la Direction générale de l'entité audité, lorsque celui-ci est requis. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

Les rapports des Départements de l'Audit interne délocalisés sont systématiquement centralisés au niveau de la Direction de l'Audit interne Groupe. La synthèse des travaux de ces départements fait l'objet d'une présentation au Comité de contrôle interne Groupe.

En outre, le Comité d'audit et des risques est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'Audit interne précisant notamment l'avancement du plan de charge annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les écarts avec les auto-évaluations, les constats les plus marquants ainsi que les plans d'actions décidés par les parties concernées.

La procédure de reporting

La Direction du Contrôle financier Groupe est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les Divisions d'un Rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les Divisions doit, en outre, pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

3.2.2.3. Recensement et analyse des risques

Le Groupe identifie et analyse les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Il prend les mesures permettant de limiter la probabilité de survenance de tels risques et d'en limiter les conséquences.

À cet effet, un Comité Central de Coordination de la Gestion des Risques a été créé. Il a pour mission de :

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

Sont membres permanents du Comité :

- le Directeur général délégué ;
- le Directeur général HotelServices France ;
- le Directeur général HotelServices Royaume-uni, Irlande, Benelux, Suisse, Russie et CEI ;
- la Directrice des Ressources humaines ;
- le Directeur général Sûreté-Sécurité Groupe ;
- le Directeur de l'Audit interne ;
- le Directeur des Risques et des Assurances.

Ce Comité, dont la composition a été élargie par rapport au Comité de coordination des risques précédent, se réunit à raison d'une fois tous les trois mois.

L'identification des risques

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités à un ensemble de risques.

Ces risques ainsi que les dispositifs destinés à en assurer la maîtrise sont détaillés au chapitre « Facteurs de Risques » du Document de référence. Sont notamment abordés les risques opérationnels, les risques industriels liés à l'environnement, les risques juridiques, litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage, les risques financiers ainsi que la description de la politique d'assurance.

Les cartographies des risques

Des cartographies des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions de l'Audit interne, ainsi que sur la base du dispositif d'auto-évaluation. Ces cartographies, permettant de souligner les points devant faire l'objet en priorité d'actions correctives, sont présentées dans les rapports de l'Audit interne concernés et communiquées sous forme de synthèses périodiques au Comité de contrôle interne et au Comité d'audit et des risques.

Par ailleurs, un outil de cartographie des risques, portant sur l'ensemble des risques internes et externes, permet de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu par la Direction générale et par chaque entité, et de préparer les plans d'actions requis, le cas échéant. Chaque risque est évalué selon son niveau de dommage potentiel, sa probabilité d'occurrence et son niveau de maîtrise.

La Direction des risques et assurances accompagne ainsi les Directions opérationnelles dans la mise en œuvre de leurs plans d'action correctifs pour réduire l'impact des principaux risques identifiés.

Comme chaque année, les résultats des travaux de la Direction des risques et assurances ont été présentés en décembre au Comité d'audit et des risques.

3.2.2.4. Activités de contrôle

Afin de renforcer sa maîtrise des risques préalablement identifiés, le Groupe a mis en place des opérations de contrôle, conformes à ses procédures et normes, concernant aussi bien les processus opérationnels que l'information financière.

Processus d'autorisation des investissements de développement et des cessions

Les projets d'investissements sont soumis à une procédure d'autorisation préalable visant à s'assurer de leur conformité avec les axes stratégiques et les critères financiers de rentabilité retenus par le Groupe. Cette procédure prévoit la formalisation des autorisations par les responsables opérationnels et fonctionnels appropriés selon un format homogène. De même que pour les investissements, une procédure d'autorisation des cessions a été définie.

Dans ce cadre, le Groupe s'est doté d'un Comité du développement, qui est notamment en charge de l'analyse de tous les projets en propriété ainsi que tous les projets en franchise et management avec un engagement financier du Groupe supérieur à 150 000 euros. L'ensemble des projets en propriété ainsi que les projets en management et franchise dont l'engagement financier pour le Groupe est supérieur à 5 millions d'euros sont ensuite présentés à la validation finale du Comité exécutif du Groupe. Soulignons que l'ensemble des projets sur le segment luxe et haut de gamme sont soumis à l'approbation du Comité exécutif du Groupe.

Le Comité du développement est composé de la Directrice générale Finances, du Directeur général HotelInvest pour les projets en propriété, du Directeur général HotelServices de la région concernée pour les projets en management et franchise, du Directeur du Développement et du Directeur de la Stratégie.

Le Comité du développement se réunit environ une fois par mois.

Processus de préparation et de contrôle des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés sont élaborés par la Direction financière sur la base des informations transmises par les Directions générales et financières des filiales. La présentation de ces informations doit être conforme aux formats diffusés par le Groupe.

Ces informations sont préparées sous la responsabilité des filiales, qui s'engagent de manière formalisée auprès de la Direction financière du Groupe sur l'image fidèle que doivent donner ces éléments et sur leur conformité avec les référentiels du Groupe.

La Direction de la Consolidation procède à des contrôles systématiques des liasses transmises par les filiales. Dans ce cadre, un programme de révision détaillé des liasses de consolidation a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à un audit des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. L'Audit interne Groupe est également amené, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la bonne mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue de la Directrice générale Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit et des risques. Sur la base des conclusions du Comité d'audit et des risques, le Conseil d'administration arrête les comptes consolidés.

Missions de l'Audit interne Groupe

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle au travers de ses interventions, réalisées conformément au plan de charge validé par le Comité de contrôle interne et le Comité d'audit et des risques. Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

- **audits opérationnels** : ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une unité opérationnelle ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment les missions de vérification de l'auto-évaluation en matière de contrôle interne des unités opérationnelles, effectuées de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres concernés ;
- **audits de Siège (fonctions support)** : ces interventions sont destinées à s'assurer, d'une part, de l'optimisation du contrôle interne du Siège et, d'autre part, de l'efficacité de la supervision et du support effectués auprès des entités opérationnelles gérées par le Siège. Lors de ses missions dans les entités, l'Audit interne vérifie également que les principaux risques identifiés dans la cartographie des risques font l'objet d'un suivi approprié ;
- **audits organisations & processus** : l'objectif de ces interventions est d'accompagner les Divisions dans l'optimisation et l'adaptation de leurs procédures et modes de fonctionnement, notamment à l'occasion du déploiement de projets transversaux induisant une évolution de leurs organisations ;
- **audits spécifiques et/ou thématiques** : de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où cela est conforme aux règles déontologiques et aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter sur des problématiques relevant d'une ou plusieurs unités opérationnelles, d'un pays, d'une fonction ou d'un processus.

Dans le cadre des missions réalisées, l'Audit interne s'assure en outre, par le biais de ses diligences, du respect des principes et procédures édictés dans la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'entreprise du Groupe visant notamment à prévenir les actes de corruption.

Missions des départements d'Audit interne délocalisés au sein des Divisions

Ces départements mettent en œuvre de manière autonome, ou conjointement avec l'Audit interne Groupe, les missions validées par le Comité de contrôle interne de leur Division. Ils exercent une mission permanente d'accompagnement des Directions opérationnelles et financières dans la gestion et le suivi des problématiques de contrôle interne des unités opérationnelles composant leur périmètre.

Le lien avec l'Audit interne Groupe implique l'utilisation par les départements d'audit délocalisés de la méthodologie, des outils (entre autres, les outils d'évaluation du niveau de contrôle interne) et programmes de travail validés par l'Audit interne Groupe.

En application des principes déontologiques, les Sièges et fonctions transversales susceptibles de générer des conflits d'intérêts, compte tenu de l'appartenance des départements d'Audit interne délocalisés aux Divisions, sont exclus de leur périmètre d'intervention.

Missions de l'Audit interne des Systèmes d'information

La Direction de l'Audit interne des Systèmes d'information, rattachée à la Direction de l'Audit interne Groupe, réalise des interventions sur l'ensemble des périmètres. Les principaux types de missions sont les suivants :

- **audit de la fonction informatique** : ces interventions s'attachent à la mise en œuvre de bonnes pratiques quant à l'organisation et au pilotage de l'informatique des entités auditées ;
- **audit des applications ou des processus automatisés** : ces revues visent à vérifier que l'ensemble des contrôles mis en œuvre (automatisés ou manuels) permettent d'asseoir un niveau de contrôle interne approprié aux enjeux de l'activité supportée par l'application auditée ;
- **audit de la gestion de projet** : ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projet ;
- **audit de la sécurité logique** : ces revues, centrées sur la sécurisation des plateformes technologiques opérées par le Groupe, sont principalement effectuées par la Direction de la Sécurité des Systèmes d'information et Méthodes (rattachée à la Direction générale des Systèmes d'information), parfois suite à des interrogations soulevées par la Direction de l'Audit interne des Systèmes d'information.

Missions de contrôle de la Direction générale Sûreté-Sécurité et de la Direction des Risques et Assurances

La Direction générale Sûreté-Sécurité et la Direction des Risques et Assurances réalisent également des interventions sur l'ensemble des périmètres, chacune dans son domaine de compétence.

3.2.2.5. Pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques fait l'objet d'un suivi permanent visant à s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du Groupe, au regard notamment de la nature des risques propres à chaque activité et du coût économique de leur mise en place.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sont les suivants :

Le Comité d'audit et des risques

Comme mentionné dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration (annexe A du paragraphe 3.2.1 du présent Rapport), le Comité d'audit et des risques assure notamment les tâches suivantes :

- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il prend connaissance chaque année des résultats de la mise à jour de la cartographie des risques et du suivi des principaux risques du Groupe ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne.

Le Comité de contrôle interne Groupe

Le Comité de contrôle interne est composé du Président-directeur général, du Directeur général délégué, des membres du Comité exécutif (dont la liste figure dans la partie « Composition des organes de direction » du Document de référence) et du Directeur de l'Audit interne Groupe. Il intègre également les Directeurs financiers des principales filiales du Groupe. Sur invitation des membres du Comité de contrôle interne de leur Division, les responsables de départements d'Audit interne délocalisés ont la possibilité d'assister au Comité.

Le Comité de contrôle interne Groupe est garant de l'indépendance de l'Audit interne. Il a pour responsabilités :

- de valider le planning annuel des travaux d'Audit interne prévus ;
- de prendre connaissance sur chacun des périmètres d'intervention des faits marquants d'Audit interne de l'année en cours et d'acter les plans d'actions établis par les entités auditées ;
- de suivre l'évolution du niveau de contrôle interne des organisations ;
- d'exercer une fonction de surveillance de l'Audit interne, en termes d'efficacité/d'optimisation des actions entreprises et d'adéquation des moyens dont il dispose.

Le Comité de contrôle interne Groupe se réunit une fois par an.

Les Comités de contrôle interne des Divisions

Des Comités de contrôle interne locaux ont été mis en place au sein des principales Divisions opérationnelles. Ils sont présidés par les Directeurs généraux de Division, composés de membres des Directions opérationnelles et financières et d'un représentant de l'Audit interne Groupe. Ils se réunissent au minimum une fois par an, afin de définir les missions des départements d'Audit interne délocalisés – le cas échéant en accord avec les directives du Comité de contrôle interne Groupe – de prendre connaissance des constats d'Audit interne de la période écoulée, et de juger de l'avancement des plans d'actions définis précédemment.



3.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235
DU CODE DE COMMERCE

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Accor et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

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

Autres informations

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

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 13 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

Pascale Chastaing-Doblin

3.4. GESTION DES RISQUES

3.4.1. DÉMARCHE DE SÉCURITÉ ET DE GESTION DES RISQUES

Le Groupe est confronté à différentes menaces qui peuvent affecter ses clients, ses employés, ses actifs, ses marques et avoir des impacts négatifs sur l'atteinte de ses objectifs.

La politique de Accor 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 Direction générale Sûreté-Sécurité et la Direction des Risques et Assurances s'appuient sur un réseau mondial de correspondants, des contacts étroits avec les autorités locales et l'expertise de spécialistes.

Identification, analyse et évaluation des risques

La Direction des Risques et Assurances a mis en place une démarche d'identification des risques dans tous les pays d'implantation du Groupe ainsi qu'au siège.

Dans ce cadre un Comité Central de Coordination et de Gestion des Risques a été mis en place avec des missions étendues au suivi du processus de cartographie des risques et au suivi de la mise en œuvre des plans de prévention et protection des risques prioritaires.

Cette démarche a notamment pour objectif de s'assurer que les risques identifiés sont correctement pris en compte et traités.

Prévention et protection

Lors de ses missions dans les entités du Groupe, la Direction de l'Audit interne contrôle que les plans de traitement des risques sont correctement déployés et que les principaux risques identifiés font l'objet d'un traitement spécifique.

Par ailleurs, et comme développé au chapitre 3.4.4. le Groupe procède de façon permanente, avec ses assureurs et leurs ingénieurs de prévention, à des audits de risques incendie et à leur évaluation, de manière à réduire le risque.

Enfin, une veille quotidienne de la situation sécuritaire (sanitaire, météorologique, géopolitique, sociale, etc.) est assurée par la Direction générale Sûreté-Sécurité en collaboration avec leurs relais locaux sur l'ensemble des pays où le Groupe est implanté.

De plus, à l'occasion de l'organisation d'événements particuliers tels que les Jeux Olympiques d'hiver et de la Coupe du Monde de football en 2014, un dispositif de préparation et de veille renforcé est mis en œuvre en relation avec les autorités locales des pays et les organisateurs.

Gestion de crises

Un dispositif de gestion de crises adapté à l'organisation du Groupe, permet aux équipes d'assurer le traitement de la crise y compris la bonne communication entre les hôtels, les sièges locaux et la Direction générale.

Des cellules de crise sont activées lorsque les circonstances l'exigent. En 2014, le Groupe a été particulièrement attentif aux menaces terroristes et à la propagation du virus Ebola.

Continuité et reprise d'activité

Pour les risques identifiés comme pouvant perturber l'activité du Groupe, le Groupe travaille à la préparation de Plans de Continuité d'Activité (PCA) et de Plans de Reprise d'Activité (PRA).

Financement des risques

Après analyse, en fonction de l'intensité mesurée des risques identifiés, le Groupe choisit le mode de financement le plus adapté en profitant notamment des opportunités offertes par les marchés de l'assurance et de la réassurance nationaux et internationaux, comme détaillé au paragraphe 3.4.4.

3.4.2. FACTEURS DE RISQUES

Risques opérationnels

Le Groupe est exposé à des risques opérationnels divers, mais, la dispersion géographique de ses activités en limite les conséquences financières prévisibles.

- **risques liés à des actes de malveillance ou des menaces de terrorisme** : afin de se protéger au mieux contre les principales menaces identifiées sur ses établissements, le Groupe s'est doté d'une stratégie de sécurité adaptée en fonction de l'intensité des risques estimés qui repose sur une organisation, une veille et des mesures de sécurité appropriées sujettes à évolution en fonction de la situation.
- **risques liés à la santé** : le Groupe assure une veille permanente sur les risques sanitaires pouvant entraver son activité. À cet effet, face aux risques de pandémie, il a développé des plans de continuité d'activité mis à jour annuellement et permettant d'assurer la continuité de ses activités hôtelières tout en maintenant la sécurité sanitaire de sa clientèle et de ses collaborateurs. Pour le risque de contamination par la légionelle dans les hôtels, le Groupe a mis en place depuis de nombreuses années un programme de prévention. Des normes techniques ont été édictées et des traitements et opérations de maintenance préventives sont réalisés régulièrement. Les analyses sont effectuées par des laboratoires indépendants.
- **risques liés au contexte économique** : en cas de fort ralentissement économique régional, voire mondial, le Groupe pourrait faire face à une baisse importante de l'activité en raison de la réduction des déplacements des personnes. Dans un tel cas, des mesures ont déjà été identifiées pour la mise en place d'une politique de rigueur (gel des budgets, identification de postes d'économies, etc.).
- **risques de catastrophes naturelles** : un certain nombre de pays sont exposés à des risques de catastrophes naturelles de type cyclone, tremblement de terre, tsunami ou inondation qui seraient susceptibles d'impacter les hôtels du Groupe qui y sont implantés. Quand ces risques sont identifiés, des mesures temporaires de protection sont mises en place. Des exercices sont également réalisés par les équipes dans les pays à risque sismique afin de leur permettre de bien réagir en cas de séisme. Dans ce cadre, par exemple, une crue majeure de la Seine en Île-de-France constitue une menace majeure en raison du nombre important d'hôtels qui pourraient être touchés – des PCA et PRA spécifiques sont développés.
- **risques liés à la concurrence** : maintenir l'attractivité de ses marques pour ses clients est la priorité des équipes du Groupe, qui travaillent en permanence pour qu'il soit leader en innovation, faire évoluer les standards et éviter un transfert vers la concurrence. Le Groupe est également très attentif aux changements de comportement des clients du fait de solutions d'hébergement alternatives à l'hôtellerie proposées par de nouveaux acteurs (location meublée, échange d'appartements ou de maisons...). Enfin, le risque de perte de maîtrise de la distribution de ses produits au profit des OTA (*Online Travel Agencies*) est l'une des priorités majeures du Groupe. La maîtrise de ce risque de dépendance passe notamment par le renforcement des réservations directes sur ses sites internet et l'accélération de son programme de fidélisation nécessitant le développement d'outils technologiques de pointe.

- **risques d'atteintes à la réputation** : le Groupe pourrait être confronté à un événement majeur portant atteinte à son image. Un accident relatif à l'hygiène et/ou la sécurité ou aux pratiques d'un fournisseur pourrait ainsi entraîner une campagne de dénigrement du Groupe. Face à ces risques, le Groupe a mis en place des outils de veille permettant de détecter d'éventuels signaux avant-coureurs ainsi que des procédures de gestion et de communication de crise permettant de répondre à la survenance de ces risques. Plus particulièrement, Accor forme également ses collaborateurs afin de prévenir les cas de tourisme sexuel impliquant des mineurs dans ses établissements.
- **risques liés aux partenariats** : les liens établis avec les propriétaires, bailleurs et franchisés, reposent sur une confiance mutuelle et des intérêts partagés. Cette relation pourrait se dégrader et exposer le Groupe à des situations conflictuelles. Par ailleurs, la capacité du Groupe à renouveler ses contrats de franchise et de management dépend de l'attractivité de ses marques.
- **risques liés aux systèmes d'information** : le Groupe pourrait être victime d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de pannes techniques entraînant l'indisponibilité des outils informatiques ou de vol de données. La Direction de la Sécurité des systèmes d'information est une Direction opérationnelle chargée de la sécurisation des réseaux et des systèmes, d'une part, et des applications nécessaires à la continuité de l'activité du Groupe, d'autre part. Elle effectue régulièrement des tests d'intrusion sur les applications. Une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne, est par ailleurs dédiée au contrôle de la bonne exploitation et de la sécurité des systèmes d'informations.
- **risques liés à la confidentialité** : Accor est confronté à la concurrence d'autres groupes hôteliers en ce qui concerne sa politique de croissance organique et externe. En particulier, les informations stratégiques, commerciales, concurrentielles portant sur les projets du Groupe en matière de croissance organique et d'acquisitions ou relatives aux clients sont d'une grande sensibilité. Leur divulgation aurait des conséquences préjudiciables pour le Groupe. C'est pourquoi le Groupe a mis en place des mesures de sensibilisation pour ses collaborateurs en matière de confidentialité, de sécurisation des sites Intranet et de gestion des accès.
- **risques sociaux** : bien que le Groupe entretienne des contacts réguliers et constructifs avec les partenaires sociaux au niveau de son Siège et au niveau local, certaines politiques et/ou décisions économiques pourraient être source de conflits locaux ou de grèves pouvant impacter son activité.

Risques industriels liés à l'environnement

Dans le cadre de sa démarche d'identification des risques, Accor considère que les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent sur les éléments suivants : stockage de gaz ou de fioul installés dans les hôtels ou à proximité, transformateurs contenant des PCB (polychlorobiphényles), déversements non contrôlés de produits d'entretien ou tours aéroréfrigérantes.

De manière générale, les risques d'atteinte à l'environnement restent limités dans le cadre de l'activité hôtelière. Néanmoins, ces risques font l'objet en Europe, d'un contrôle spécifique lors des visites réalisées par les experts des compagnies d'assurance.

Plus particulièrement, les risques de pollution accidentelle ayant des conséquences au-delà des établissements restent mineurs – le groupe Accor n'utilisant que très peu de produits toxiques ou dangereux. Toutefois, dans le cas des instituts de thalassothérapie, des procédures d'alerte des pouvoirs publics sont en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées.

Par ailleurs, certains des hôtels du réseau Accor ont été construits avec de l'amiante à une époque où l'utilisation de ce matériau n'était pas interdite. Depuis, toute utilisation d'amiante est proscrite. Pour les rénovations d'hôtels contenant de l'amiante, des protocoles très stricts sont mis en œuvre en respect des réglementations locales afin de protéger les ouvriers.

La majorité des établissements de Accor étant présente en Europe, les directives européennes s'appliquent à l'activité du Groupe, principalement dans les domaines suivants :

- la responsabilité environnementale ;
- l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- la gestion des déchets : déchets banals (en particulier les emballages), déchets d'équipements électriques et électroniques et déchets dangereux (en particulier les piles et les ampoules fluocompactes) ;
- la gestion des fluides frigorigènes ;
- la gestion des substances chimiques (REACH).

En France, la réglementation relative aux Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) s'applique à certaines installations des établissements, soumises au régime de la déclaration.

Le Groupe a mis en place des politiques de prévention visant à limiter l'occurrence des risques industriels liés à l'environnement pour l'ensemble des établissements dans le monde :

- le déploiement de l'outil de conformité réglementaire SET (Sécurité, Environnement, Technique) décrit en page 61 dans la partie Responsabilité de l'entreprise du Document de référence ;
- le déploiement de la certification ISO 14001 décrit en page 61 dans la partie Responsabilité de l'entreprise du Document de référence ;
- les procédures spécifiques mises en place par les pays.

Enfin, les risques exogènes (du fait notamment de la proximité de sites industriels ou d'aéroports, etc.) sont identifiés et pris en compte dans le cadre des visites de sites menées par les assureurs.

En 2014, Accor n'a enregistré aucune provision pour les risques environnementaux. En effet, dans le cadre du processus de cartographie des risques liés aux activités du Groupe effectué par la Direction des Risques, aucune information majeure relative à l'environnement n'a été remontée.

Enfin, Accor n'a pas fait l'objet de décision judiciaire en matière d'environnement en 2014.

Risques réglementaires et juridiques

Risques réglementaires

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact majeur sur ses activités.

Par ailleurs, compte tenu de l'implantation géographique du Groupe, aucune réglementation spécifique n'a vocation à lui être appliquée de façon uniforme. Accor Société mère et ses filiales sont tenues au respect des législations et réglementations locales dans tous les pays où elles sont implantées.

À ce titre, Accor se doit dans chaque pays d'appliquer les règles relatives aux établissements recevant du public.

Comme tous les opérateurs hôteliers, le Groupe doit se conformer aux réglementations favorisant l'accès des établissements aux personnes à mobilité réduite. Par la prise en compte de cette obligation depuis longtemps et la présence de chambres accessibles aux personnes handicapées dans la plupart de ses hôtels, le Groupe est déjà préparé à la prise en compte de ces contraintes, mais ne peut exclure d'avoir à engager à l'avenir de nouvelles dépenses d'investissement pour améliorer l'accessibilité des hôtels du Groupe.

Risques liés à l'évolution des législations fiscales

Dans un contexte économique difficile, certains États peuvent être tentés de mettre en place de nouvelles impositions ou taxes ou d'en relever les taux (taxe carbone, taux de TVA...). Un suivi régulier ainsi qu'un travail avec les syndicats professionnels sont réalisés par les équipes du Groupe afin d'évaluer et d'anticiper au mieux les prises de décisions des autorités.

Risques liés aux litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage

Le Groupe est de manière générale exposé aux risques associés aux procédures dans lesquelles il pourrait se trouver attrait devant des autorités administratives ou des tribunaux.

Les informations concernant les litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage susceptibles d'avoir, ou ayant eu au cours de l'exercice 2014 une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la note 40, page 259 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 2014, une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats, étant précisé qu'à la connaissance du Groupe et à la date d'établissement de ce document le Groupe n'est menacé d'aucune procédure de ce type.

La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (cf. note 2, page 177 des comptes consolidés).

Dès la réception par le Groupe d'une assignation, le Groupe en apprécie le risque en concertation avec ses conseils externes et, le cas échéant, constitue une provision correspondante. Les provisions pour litiges ainsi constituées sont présentées dans la note 34, page 242 des comptes consolidés.

Risques financiers

Dans le cadre de son activité, le Groupe est plus ou moins exposé aux risques financiers, notamment de liquidité, de contrepartie, de change et de taux. La politique suivie par le groupe Accor en matière de gestion des risques financiers répond au triple objectif de sécurité, de liquidité et de rentabilité. La gestion de ces risques est centralisée au niveau de la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management*, directement rattachée à la Directrice Générale 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 Accor est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement de ses besoins de trésorerie court terme, de sa stratégie et de son développement tant en termes de durée que de montants, et ce au moindre coût.

Accor dispose en permanence de lignes de crédit confirmées non utilisées à moyen terme auprès de banques de première qualité qui permettent au Groupe de sécuriser ses échéances à court terme et de renforcer sa liquidité (cf. note annexe 30.2. des comptes

consolidés page 232). Ainsi, au 31 décembre 2014, Accor disposait de 1 800 millions d'euros de lignes de crédit long terme confirmées non utilisées dont l'échéance est fixée en juin 2019.

Accor dispose également de placements de trésorerie composés essentiellement de dépôts à court terme effectués auprès d'établissements financiers de premier plan, d'un montant de 2 549 millions d'euros, d'une durée moyenne de 4.7 mois (cf. note annexe 30.5.3. des comptes consolidés page 235), disponibles à tout moment.

Ainsi, Accor dispose au 31 décembre 2014 d'un montant total de liquidités de 4 349 millions d'euros.

Le Groupe a également accès aux marchés financiers et peut, selon ses besoins, diversifier ses ressources moyen et long terme nécessaires à son développement (Obligataires, placements privés, financements bancaires, autres...).

Par ailleurs, Accor n'a pas d'échéance significative de remboursement d'emprunt avant 2017 (965 millions d'euros en 2017 (cf. note annexe 30.2. des comptes consolidés page 232 pour l'analyse détaillée de l'échéancier de la dette).

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

Le Groupe n'encourt donc pas de risque de liquidité.

Le tableau ci-après représente l'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2014 :

	À moins d'un an	De 1 à 3 ans (inclus)	Plus de 3 ans (exclus)	Total
Emprunts Obligataires	0	947	1 678	2 625
Dettes Bancaires et Non Bancaires	19	41	47	107
Endettement de Crédit-bail	10	19	43	72
Dérivés Passif	0			0
Banques & Autres	53	9		62
Passifs financiers	82	1 016	1 768	2 866
Titres de Placement	(2 549)			(2 549)
Autres actifs financiers courants	(158)			(158)
Actifs financiers courants	(2 707)			(2 707)
DETTE NETTE	(2 625)	1 016	1 768	159

Par ailleurs, il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite de la seule détérioration de notation (*rating trigger*). En revanche, le remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau de Accor, c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (2 731 millions d'euros), 2 625 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette obligataire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du rating de Accor à *Non Investment Grade*.

Dans le cas du crédit syndiqué négocié en juin 2014, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (*Leverage Ratio* est le rapport de la dette nette consolidée sur l'excédent brut d'exploitation consolidé).

Aucune clause de défaut croisé (*cross default*), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (*cross acceleration*) existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières et sur un montant significatif.

Les notations Standard & Poor's et Fitch Ratings dont bénéficie Accor sont les suivantes :

Agence de notation	Dette à long terme	Dette à court terme	Dernière modification de la note	Perspective	Dernière modification de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	24/02/2010	Stable	09/03/2012
Fitch Ratings	BBB-	F3	02/07/2009	Stable	25/05/2011

Standard & Poor's et Fitch Rating ont réciproquement confirmé les notes et perspectives de Accor le 17 juin 2014 et 27 octobre 2014.

Risques de contrepartie/Pays

Le risque de contrepartie lié aux comptes clients/fournisseurs est non significatif du fait du nombre important de clients/fournisseurs composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, dans le cadre de sa gestion financière.

La gestion du risque de contrepartie consiste en :

- des transactions avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays ;
- une diversification du portefeuille des contreparties ;
- des limites de montant et de durée par contrepartie ; et
- un suivi permanent de la répartition et la qualité des contreparties (rating des établissements financiers émis par les agences de notation).

Compte tenu de l'importante répartition géographique de son activité, le risque pays est limité.

Plus de 85 % des placements de trésorerie sont effectués en France et auprès de banques de premier rang.

Risques de change et de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par Accor, tels que des achats et ventes à terme de devises, *swaps*, 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, Accor dispose d'un système d'information de trésorerie qui lui permet de suivre la répartition taux fixe/taux variable et par devise de l'endettement du Groupe.

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, Accor a accès à des sources de financement diversifiées (Obligataires, placements privés, financements bancaires, autres).

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accor peut être amené à lever une ressource dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un swap de change pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (cf. note annexe 30.3. des comptes consolidés page 232).

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 pas l'objet de couvertures de change.

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 69 millions d'euros au 31 décembre 2014 et celui des achats à terme à 222 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2015.

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette brute consolidée de Accor, principalement libellée en euros (87 % après couverture de change), est composée à 98 % de taux fixes et à 2 % de taux variables, étant entendu que la durée moyenne de la dette à taux fixe est de 4.5 années (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la note 30.3. des comptes consolidés page 232). En fonction des évolutions anticipées de la dette consolidée (nouvel endettement ou remboursement) et des évolutions attendues des taux d'intérêt pour chaque devise, le Groupe se fixe des objectifs de répartition taux fixe/taux variable.

Ces objectifs de répartition sont régulièrement examinés et déterminés pour les périodes à venir par la Direction générale du Groupe, puis mis en œuvre par la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management*.

Les placements de trésorerie sont, compte tenu de leur durée moyenne de 4,7 mois, à taux variables.

Le volume des opérations de couverture de taux s'élevait à 59 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Ces instruments (de taux et de change) sont soumis à la documentation FBF négociée avec plusieurs banques.

En conclusion, Accor 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.

3.4.3. ANALYSE DE SENSIBILITÉ

À partir des données publiées en 2014, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat d'exploitation (REX) d'une variation de RevPAR (ou « Revenu par chambre disponible » qui se définit comme le produit du taux d'occupation

par le prix moyen par chambre) et d'une variation des cours de change des principales devises par rapport à l'euro. Par ailleurs, le Groupe a réalisé une analyse de sensibilité pour mesurer l'impact sur le résultat avant impôt (RAI) d'une variation du taux d'intérêt.

Sensibilité au RevPAR

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⁾	(3) millions d'euros	(16) millions d'euros	(19) millions d'euros

(1) Résultat d'exploitation.

Sensibilité au RevPAR

RevPAR + 1 %	HotelServices	HotelInvest	Total
Impact REX ⁽¹⁾	+ 4 millions d'euros	+ 11 millions d'euros	+ 15 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 %
GBP	Royaume-Uni	7,8 millions d'euros
BRL	Brésil	3,6 millions d'euros
AUD	Australie	2,9 millions d'euros
CHF	Suisse	2,5 millions d'euros
USD	États-Unis, Asie du Sud-Est	2,4 millions d'euros
PLN	Pologne	2,4 millions 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 + 12 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).

3.4.4. FINANCEMENT DES RISQUES – ASSURANCE

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe le met en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité. Le programme d'assurance de dommages aux biens, pertes d'exploitation a été calibré en tenant compte de la valeur du site du Groupe identifié comme constitutif du sinistre maximum possible. En matière de responsabilité civile l'estimation du sinistre maximum possible a été comparée à ce qui se pratique dans la profession, en prenant notamment en compte la présence d'hôtels dans des ensembles immobiliers complexes ou à proximité de sites sensibles tels que des aéroports ou des gares.

La majeure partie des risques encourus par Accor est assurée au travers d'un programme mondial couvrant les risques de dommages/pertes d'exploitation et de responsabilité civile, selon le principe de garantie « Tous risques sauf ». En application de la politique d'assurance du Groupe, validée par le Comité exécutif, Accor s'efforce d'étendre ce programme groupe chaque fois que cela est possible au regard des législations locales.

Depuis le 1^{er} janvier 2011, les propriétaires d'hôtels franchisés et managés peuvent bénéficier du programme groupe, permettant d'uniformiser les couvertures d'assurance au sein des enseignes du Groupe.

Le programme permet :

- en dommages aux biens, de disposer de deux capacités distinctes de couverture, l'une pour Accor et ses filiales, l'autre pour les propriétaires d'hôtels franchisés et managés ;
- en responsabilité civile, de proposer aux hôtels franchisés et managés de bénéficier d'une partie des garanties du programme responsabilité civile du groupe Accor, pour une meilleure indemnisation des clients.

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.

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.

Certains pays sont couverts par des programmes d'assurance locaux. Tel est le cas pour les trois pays que sont l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Inde. En Australie et Nouvelle-Zélande, les fortes expositions aux risques naturels et les conditions favorables du marché d'assurance local ont incité le Groupe à couvrir les risques de dommages et pertes d'exploitation par un programme local. En Inde, ce sont les dispositions légales en matière d'assurances qui obligent à mettre en place un programme local.

L'absence de sinistre majeur non garanti permet de valider la pertinence et l'adéquation des couvertures souscrites. L'expérience statistique en matière de sinistres permet de valider la pertinence du dimensionnement du schéma d'auto-assurance.

Les visites de prévention de risque incendie permettent de réduire le risque et d'obtenir la couverture optimale en fonction des capacités des marchés d'assurance et de réassurance. Le Groupe entretient une relation permanente avec ce marché afin de suivre au plus près ses évolutions, tout en s'appuyant sur le système d'auto-assurance afin de maîtriser les coûts pesant sur les exploitations et d'en lisser l'évolution. L'outil informatique centralisé de gestion des risques mis en place en 2008 permet un suivi précis de l'évolution de la sinistralité afin d'apporter au plus vite, en collaboration avec la Direction technique, les corrections nécessaires pour réduire les risques. En 2013 il lui a été adjoint de nouvelles fonctionnalités qui permettent un suivi systématique des mesures de prévention et une auto-évaluation du risque incendie.

D'autres assurances mondiales, telles que celles couvrant les risques en matière de construction ou fraude informatique sont également souscrites de façon centralisée, afin d'optimiser le coût de l'assurance et la qualité des couvertures achetées.

3.5. INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

3.5.1. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Accor se conforme au Code AFEP/MEDEF.

En conséquence, la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés françaises.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est composée :

- d'une rémunération fixe, tenant compte de l'expérience, des responsabilités ainsi que des pratiques du marché ;
- d'une rémunération variable annuelle, qui dépend de la contribution des mandataires sociaux à la réussite de Accor, et notamment à sa performance financière ;
- d'une attribution d'instruments d'intéressement à long terme, entièrement sous conditions de performance, qui a pour objectif d'aligner les intérêts des mandataires sociaux avec ceux des actionnaires et de les inciter à délivrer une performance de long terme.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, tel que modifié en juin 2013, ces éléments sont soumis à un vote consultatif des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle et font donc l'objet d'une présentation spécifique incluse dans l'avis de convocation des actionnaires à l'Assemblée Générale.

Rémunération de Monsieur Sébastien Bazin

La **rémunération fixe** annuelle de Monsieur Sébastien Bazin a été fixée par le Conseil d'administration à 850 000 euros pour les exercices 2013 et 2014.

Le 12 décembre 2014, le Conseil a décidé de maintenir inchangée sa rémunération fixe pour l'exercice 2015.

Pour l'exercice 2014, le Conseil avait décidé que la **rémunération variable** 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 :
 - EBIT en ligne avec le budget 2014 (25 %),
 - *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement en ligne avec le budget 2014 (25 %),
 - critère boursier : positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers (Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (20 %) ;

- les objectifs qualitatifs :
 - mise en œuvre de la feuille de route (fonctionnement de l'organisation, climat social, stratégie et perception par le marché) (20 %),
 - appréciation générale du Conseil (10 %).

Chaque objectif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 à 150 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

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 17 février 2015 la part variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2014 à 1 369 188 euros, dont :

- 806 688 euros au titre des trois objectifs quantitatifs, qui au global ont été atteints à hauteur de 72 %, dont 0 % pour le critère boursier – le caractère confidentiel des deux premiers objectifs quantitatifs ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ;
- et 562 500 euros au titre des objectifs qualitatifs, qui au global ont été atteints à hauteur de 150 %, dont 150 % pour la mise en œuvre de la feuille de route et 150 % au titre de l'appréciation générale du Conseil.

Cette part variable représente au total 109,5 % du montant de référence (et 161 % de sa rémunération fixe au titre de 2014).

Pour l'exercice 2015, le Conseil a décidé, le 12 décembre 2014, que la **rémunération variable** pourra représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel inchangé 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 2015 (25 %),
 - le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2015 (25%),
 - le positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers (Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
 - le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ;
- les objectifs qualitatifs, à savoir :
 - la mise en œuvre de la feuille de route (fonctionnement de l'organisation, climat social, stratégie et perception par le marché) (20 %),
 - l'appréciation générale du Conseil (10 %).

Rémunération de Monsieur Sven Boinet

La **rémunération fixe** annuelle 2014 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.

Le 12 décembre 2014, le Conseil a décidé de maintenir inchangée sa rémunération fixe pour l'exercice 2015.

Pour l'exercice 2014, le Conseil avait décidé que la **rémunération variable** pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel de 600 000 euros, selon le niveau d'atteinte des objectifs suivants :

- les objectifs quantitatifs, à savoir :
 - EBIT en ligne avec le budget 2014 (25 %),
 - *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement en ligne avec le budget 2014 (25 %),
 - critère boursier : positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers (Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (20 %) ;
- un objectif qualitatif : management de la transformation (notamment fonctionnement de l'organisation HotelServices/HotelInvest, climat social) (30 %).

Chaque objectif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 à 150 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

Compte tenu de la date de prise d'effet de ses fonctions, la première rémunération variable de Monsieur Sven Boinet est déterminée sur 13 mois du 2 décembre 2013 au 31 décembre 2014. 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 17 février 2015, la part variable de Monsieur Sven Boinet à 711 978 euros bruts, dont :

- 419 478 euros au titre des trois objectifs quantitatifs, qui ont au global été atteints à hauteur de 72 %, dont 0 % au titre du critère boursier – le caractère confidentiel des deux premiers objectifs quantitatifs ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ;
- 292 500 euros au titre de l'objectif qualitatif qui a été atteint à hauteur de 150 %.

Cette part variable représente au total 109,5 % du montant de référence (sur une base de 13 mois).

Pour l'exercice 2015, le Conseil a décidé, le 12 décembre 2014, que la **rémunération variable** pourra représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence annuel inchangé 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 2015 (25 %),
 - le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2015 (25 %),
 - le positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers (Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
 - le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ;
- un objectif qualitatif, portant sur le management de la transformation (notamment fonctionnement de l'organisation HotelServices/HotelInvest, climat social, culture de management) (30 %).

Indemnités de départ

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin

Lors de sa séance du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a fixé l'**indemnité de départ** de Monsieur Sébastien Bazin à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social. Cette indemnité 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 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 :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Indemnité de cessation du mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet

Lors de sa séance du 19 février 2014, le Conseil d'administration a fixé l'**indemnité de départ** de Monsieur Sven Boinet à un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité 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 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 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 :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Régimes de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux, comme plusieurs dizaines de cadres, 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 ») complété par un **régime à prestations définies** à caractère aléatoire (dit « article 39 »).

S'agissant du **régime à cotisations définies**, les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec 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 brute versée au cours de l'année considérée, dans la limite de cinq plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS). La cotisation annuelle maximale s'élève ainsi à 9 387 euros en 2014 ⁽¹⁾. Sont éligibles à ce régime les cadres ayant au moins un an d'ancienneté et une rémunération brute supérieure à quatre PASS, soit 150 192 euros en 2014. 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**, les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec réversion, sous réserve de l'achèvement de leur carrière dans le Groupe. 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 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.

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 ;
- 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 2014, environ 80 cadres dirigeants ont été éligibles à ce régime.

Pour bénéficier de ce régime à prestations définies au moment du départ à la retraite, les participants doivent impérativement justifier d'au moins 5 années de participation dans le régime ou de 15 ans d'ancienneté totale dans le Groupe, à défaut de quoi ils ne bénéficient 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.

À titre d'exemple, pour une rémunération de référence de 1 000 000 euros en 2014, sous réserve que l'ensemble des conditions du régime soient remplies, les droits potentiels sont calculés ainsi :

- 1 % entre 4 PASS (150 192 euros) et 8 PASS (300 384 euros), correspondant à 1 % de 150 192 euros, soit 1 502 euros (a) ;
- 2 % entre 8 et 12 PASS (450 576 euros), correspondant à 2 % de 150 192 euros, soit 3 004 euros (b) ;
- 3 % entre 12 et 24 PASS (901 152 euros), correspondant à 3 % de 450 576 euros, soit 13 517 euros (c) ;
- 2 % entre 24 PASS et 1 000 000 euros (salaire de référence), correspondant à 2 % de 98 848 euros, soit 1 977 euros (d).

La somme [(a)+(b)+(c)+(d)] de ces éléments représente un droit potentiel de rente pour 2014 de 20 000 euros.

Ce calcul sera reproduit chaque année de participation au régime en fonction de la rémunération et du PASS de l'année considérée. 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.

(1) S'agissant du régime à cotisations définies, la charge part employeur comptabilisée par Accor au cours de l'exercice au bénéfice de chaque dirigeant mandataire social s'élève à 9 387 euros bruts en 2014.

(2) La rémunération de référence est définie comme le salaire annuel brut de base, la part variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'année considérée.

Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet ont été éligibles à ces régimes au titre de 2014. Au titre de 2014, sous réserve de remplir les conditions du régime au moment de la liquidation de leur retraite et des éventuelles évolutions législatives à venir, les droits potentiels calculés pour Monsieur Sébastien Bazin seraient de 27 056 euros et pour Monsieur Sven Boinet, de 8 988 euros au titre de 2014.

Assurance chômage

La Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général

d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu.

Concernant Monsieur Sébastien Bazin, la durée d'indemnisation maximale a été dans un premier temps de 12 mois, pour un montant total plafonné à 187 740 euros selon le barème 2014. Désormais affilié depuis plus d'un an, la durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est portée à 24 mois pour un montant total plafonné à 380 400 euros selon le barème 2015.

Rémunération des dirigeants

Rémunération détaillée des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations brutes totales, des avantages de toute nature et des options et actions de performance attribués ou versés par le Groupe aux dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2013 et 2014 :

Tableau 1 : Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au titre des mandats sociaux exercés au cours de l'exercice

Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Exercice 2013	Exercice 2014
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	838 566	2 280 192
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5) ⁽¹⁾	252 000	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 11) ⁽²⁾	-	1 655 000
TOTAL	1 090 566	3 935 192

Sven Boinet Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013	Exercice 2013	Exercice 2014
Rémunérations relatives à l'exercice (détaillées au tableau 2)	50 000	1 329 654
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5) ⁽¹⁾	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 11) ⁽²⁾	-	827 500
TOTAL	50 000	2 157 154

(1) Ces attributions d'options sont soumises à des conditions de présence et à des conditions de performance. Il convient de noter que les montants de valorisation des options correspondent à la valeur théorique des options à la date d'attribution selon le modèle Monte-Carlo pour les options sous condition de performance attribuées dans le cadre du plan émis par Accor le 26 septembre 2013, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue.

(2) La valorisation des actions correspond à la valeur théorique évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'octroi moins la valeur actualisée des dividendes non versés, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance.



Tableau 2 : Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice	
	2013	2014	2013	2014
Sébastien Bazin				
Président-directeur général depuis le 27 août 2013				
■ Rémunération fixe ⁽¹⁾	296 408	850 000	296 408	850 000
■ Rémunération variable ⁽²⁾	502 778	1 369 188	-	502 778
■ Jetons de présence ⁽³⁾	33 100	-	54 588	33 100
■ Avantages en nature ⁽⁴⁾	6 280	61 004	6 280	61 004
TOTAL	838 566	2 280 192	357 276	1 446 882
Sven Boinet				
Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013				
■ Rémunération fixe ⁽¹⁾	50 000	600 000	50 000	600 000
■ Rémunération variable ⁽²⁾	-	711 978	-	-
■ Jetons de présence ⁽³⁾	-	-	-	-
■ Avantages en nature ⁽⁴⁾	-	17 676	-	17 676
■ Prime d'Intéressement ⁽⁵⁾	-	ND	-	-
■ Participation ⁽⁵⁾	-	ND	-	-
TOTAL	50 000	1 329 654	50 000	617 676

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.

(1) La rémunération fixe du Président-directeur général et du Directeur général délégué relative à l'année N est versée durant l'exercice N.

(2) La rémunération variable au titre de l'exercice N est fixée et versée au début de l'exercice N+1.

La rémunération variable de Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice 2014 a été calculée sur 13 mois afin d'inclure la part correspondant à 2013 tel que prévu par le Conseil d'administration du 26 novembre 2013.

(3) Les jetons de présence versés au titre de 2013 à Monsieur Sébastien Bazin sont relatifs à son mandat d'administrateur du groupe Accor avant sa nomination au poste de Président-directeur général.

(4) Il s'agit de la mise à disposition d'une voiture de fonction pour Monsieur Sébastien Bazin et Monsieur Sven Boinet. Il s'agit également de l'assurance chômage privée contractée par Accor pour Monsieur Sébastien Bazin décrite en page 133, ainsi que le bénéfice de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe dans la limite de 100 heures pour Monsieur Sébastien Bazin et de 50 heures pour Monsieur Sven Boinet.

(5) 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.

Monsieur Yann Caillère a perçu en 2014, au titre de l'exercice 2013, la part de rémunération correspondant à l'accord de participation du groupe Accor et à l'accord d'intéressement du siège Accor SA pour un montant respectif de 1 089 euros et 1 063 euros.

Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire ⁽¹⁾	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison :		Indemnité relative à une clause de non-concurrence
			de la cessation de fonctions ⁽²⁾	du changement de fonctions au sein du Groupe	
Sébastien Bazin					
Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Non	Oui	Oui	Non	Non
Sven Boinet					
Directeur général 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 page 132.

(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 131 et 132.

(3) Lors de sa réunion du 26 novembre 2013, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Sven Boinet Directeur général délégué, en charge de la transformation du Groupe, avec effet au 2 décembre 2013. Il a également autorisé, à la même date, la conclusion, par la Société d'un contrat de travail avec Monsieur Sven Boinet pour l'exercice des fonctions de Directeur chargé de la supervision des Ressources humaines et des Affaires juridiques.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, perçues en 2014 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2014 et à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont les rémunérations respectives sont détaillées ci-dessus) s'établit à 5,773 millions d'euros, dont 1,413 million d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2014 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note 34 des comptes consolidés page 242.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 février 2012, a modifié les principes de répartition des jetons de présence du Règlement intérieur du Conseil, en renforçant notamment la partie variable liée à la participation aux réunions.

Il en résulte que :

- le montant annuel des jetons de présence est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil, l'enveloppe destinée aux Comités étant elle-même répartie par la suite entre les trois Comités à parts égales ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité sert à verser la part fixe des jetons

de présence, sur la base d'un montant forfaitaire décidé par le Conseil et fonction du nombre d'Administrateurs ou de membres du Comité, selon le cas ;

- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité servent à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion décidé par le Conseil en fonction du nombre total de réunions intervenu au cours de l'exercice ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- 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.

Sur la base de l'enveloppe globale annuelle fixée par l'Assemblée Générale du 30 mai 2011 à 575 000 euros bruts, le Conseil, faisant application de ces principes, a ainsi réparti pour l'exercice 2014 un montant brut total de 541 241 euros, dont le détail figure ci-dessous.

Tableau 4 : Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Conseil d'administration (en euros)	Relatif à l'exercice				Montant payé dans l'exercice considéré			
	2013		2014		2013		2014	
	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable
Jean-Paul Bailly	23 413	51 120	18 154	47 901	30 000	32 745	23 413	51 120
Thomas J. Barrack	7 117	5 942	N/A	N/A	21 000	17 901	7 117	5 942
Sébastien Bazin ⁽¹⁾	10 517	22 582	N/A	N/A	27 000	27 588	10 517	22 582
Philippe Citerne	38 014	37 033	41 332	42 274	69 000	42 056	38 014	37 033
Iliane Dumas ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mercedes Erra	15 259	33 285	15 820	36 689	21 000	24 803	15 259	33 285
Sophie Gasperment	18 247	43 990	18 461	40 361	21 000	22 921	18 247	43 990
Jonathan Grunzweig	N/A	N/A	6 493	10 062	N/A	N/A	N/A	N/A
Iris Knobloch	10 075	21 195	13 675	28 710	N/A	N/A	10 075	21 195
Bertrand Meheut	19 935	33 967	18 958	31 681	27 000	27 588	19 935	33 967
Virginie Morgon	15 946	35 637	13 675	34 261	24 000	32 470	15 946	35 637
Nadra Moussalem	10 918	24 414	17 657	44 277	N/A	N/A	10 918	24 414
Patrick Sayer	22 191	48 387	22 442	38 357	27 000	25 706	22 191	48 387

(1) Jetons de présence perçus au titre de son mandat d'administrateur jusqu'au 27 août 2013, date de sa nomination en qualité de Président-directeur général.

(2) 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.

3.5.2. INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE ACCOR

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'instruments d'intéressement dans le capital de Accor à destination des dirigeants, mais aussi des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. Les conditions des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission. Conformément au Code AFEP/MEDEF, les plans émis en 2014 l'ont été sur la même période que ceux des années précédentes.

Plans d'options de souscription d'actions

Plan d'options de souscription d'actions émis en 2014

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 février 2014, a décidé de ne procéder à l'émission d'aucun plan d'options de souscription d'actions en 2014.

Tableau 5 : Options de souscription d'actions attribuées à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2014

Bénéficiaire	Numéro et date du plan	Nature des options	Valorisation théorique des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)		Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Sébastien Bazin	-	-	-	-	-	-	-
Sven Boinet	-	-	-	-	-	-	-

Constatation de l'atteinte de la condition de performance des plans d'options de souscription 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 mandataires sociaux et membres du Comité exécutif est constaté annuellement par le Conseil d'administration. Ainsi, lors de sa réunion du 17 février 2015, le Conseil d'administration a constaté comme suit le niveau d'atteinte, pour l'année 2014, de la condition de performance des plans en cours, condition de performance

externe basée sur le positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux, telle que décrite en note 26.3.

La condition de performance de ces plans est mesurée sur chacune des quatre années de la période d'acquisition. Chaque année, selon le niveau d'atteinte de la condition de performance, le bénéficiaire peut acquérir de 0 % à 37,5 % du nombre d'options initialement attribué. Toutefois, l'acquisition finale au terme des quatre années d'acquisition est plafonnée à 100 % du nombre initial d'options attribuées.

Tableau 6 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2014 de la condition de performance des plans d'options de souscription d'actions

Plan	Date d'émission du plan	Condition de performance	Niveau d'atteinte	Nombre d'options acquises en 2014	Nombre maximal d'options qui auraient pu être acquises en 2014
Plan 24	04/04/2011	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	6 ^e	9 962	19 922
Plan 26	27/03/2012	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	6 ^e	0	17 766
Plan 27	26/09/2013	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux ⁽¹⁾	8 ^e	0	15 000

(1) Calculé sur la période du 1^{er} septembre 2013 au 31 août 2014.

Tableau 7 : Options de souscription d'actions attribuées au personnel salarié ou aux mandataires sociaux

Plan	Date d'émission du plan	Date d'auto-risation par l'Assemblée Générale	Nombre total d'actions pouvant être souscrites			Nombre de bénéficiaires	Point de départ des options	Date d'expiration des options	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'options exercées en 2014	Nombre cumulé d'options exercées au 31/12/2014	Nombre cumulé d'options annulées au 31/12/2014 ⁽³⁾	Options restantes au 31/12/2014
			Nombre total d'options attribuées ⁽¹⁾	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attribués ⁽²⁾								
Plans d'options de souscription d'actions émis par Accor													
Plan 14	22/03/2007 ⁽⁴⁾	09/01/2006	2 183 901	94 250	192 270	958	23/03/2011	22/03/2014	45,52	-	-	2 183 901	-
Plan 15	14/05/2007 ⁽⁵⁾	09/01/2006	129 694	42 662	87 032	11	15/05/2011	14/05/2014	47,56	-	-	129 694	-
Plan 17	28/03/2008 ⁽⁶⁾	09/01/2006	2 080 442	94 250	303 108	1 022	29/03/2012	28/03/2015	30,81	810 265	932 810	180 072	967 560
Plan 18	30/09/2008 ⁽⁷⁾	13/05/2008	110 052	-	110 052	6	01/10/2012	30/09/2015	28,32	71 224	71 224	7 508	31 320
Plan 19	31/03/2009 ⁽⁸⁾	13/05/2008	1 429 456	131 950	190 008	1 138	01/04/2013	31/03/2017	18,20	251 336	705 111	164 483	559 862
Plan 20	02/04/2010 ⁽⁹⁾	13/05/2008	2 618 770	190 125 ⁽¹⁶⁾	317 434	1 020	03/04/2014	02/04/2018	26,66	552 164	553 069	481 366	1 584 335
Plan 21	02/04/2010 ⁽⁵⁾⁽⁹⁾	13/05/2008	153 478	63 375 ⁽¹⁶⁾	90 103	10	03/04/2014	02/04/2018	26,66	-	-	76 287	77 191
Plan 22	22/11/2010 ⁽¹⁰⁾	13/05/2008	92 448	-	92 448	5	23/11/2014	22/11/2018	30,49	-	-	-	92 448
Plan 23	04/04/2011 ⁽¹¹⁾	13/05/2008	621 754	99 375 ⁽¹⁶⁾	107 439	783	05/04/2015	04/04/2019	31,72	-	-	38 890	582 864
Plan 24	04/04/2011 ⁽⁵⁾⁽¹¹⁾	13/05/2008	53 125	33 125 ⁽¹⁶⁾	20 000	8	05/04/2015	04/04/2019	31,72	-	-	19 922	33 203
Plan 25	27/03/2012 ⁽¹²⁾	30/05/2011	527 515	80 250 ⁽¹⁶⁾	101 375	390	28/03/2016	27/03/2020	26,41	-	-	23 950	503 565
Plan 26	27/03/2012 ⁽⁵⁾⁽¹³⁾	30/05/2011	47 375	26 750 ⁽¹⁶⁾	20 625	8	28/03/2016	27/03/2020	26,41	-	-	-	47 375
Plan 27	26/09/2013 ⁽⁵⁾⁽¹⁵⁾	25/04/2013	40 000	40 000	-	1	27/09/2017	26/09/2021	30,13	-	-	-	40 000
Total options			10 088 010							1 684 989	2 262 214	3 306 073	4 519 723
Plans de bons d'épargne en action (BEA)⁽¹²⁾													
Plan 16	13/09/2007		2 139			40	13/09/2010	13/09/2015	40,08	-	-	-	2 139
Total BEA			2 139								-	-	2 139
TOTAL			10 090 149								2 262 214	3 306 073	4 521 862⁽¹⁴⁾

(1) Après ajustement consécutif à la scission du Groupe intervenue le 2 juillet 2010 sur l'ensemble des plans à l'exception des plans 22, 23, 24, 25, 26 et 27.

(2) Hors salariés mandataires sociaux.

(3) Options annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance.

La radiation intervient à l'issue de la dernière période de mesure de la performance.

(4) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 6 mars 2007.

(5) Options attribuées en totalité sous condition(s) de performance.

(6) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 26 février 2008.

(7) Acte du Directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 27 août 2008.

(8) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 24 février 2009.

(9) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 23 février 2010.

(10) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 13 octobre 2010.

(11) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22 février 2011.

(12) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.

(13) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 21 février 2012.

(14) Correspondant à l'équivalent de 1,950 % du capital social au 31 décembre 2014 dont 0,234 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux.

(15) Acte du Vice-président du Conseil d'administration sur délégation du Conseil d'administration du 27 août 2013.

(16) Les conditions de présence ont été levées pour Monsieur Denis Hennequin et Monsieur Yann Caillère.

3

Opérations effectuées en 2014 sur des options de souscription d'actions**Tableau 8 : Options de souscription d'actions levées par chaque mandataire social au cours de l'exercice 2014**

Bénéficiaire	Numéro et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Sébastien Bazin	-	-	-
Sven Boinet	-	-	-

Tableau 9 : Dix premières attributions d'options de souscription d'actions aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux et dix premières levées d'options réalisées par des bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux

	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options consenties en 2014 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	-	-
Options levées en 2014 par les dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	228 167	26,83

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'options émis depuis le 22 mars 2007, imposé des obligations de conservation d'actions issues de levées d'options aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du groupe Accor ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du groupe Accor. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif

Plan	Date d'attribution du plan	Obligation de conservation applicable aux mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
Plan 14	22/03/2007	Jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	Jusqu'à la cessation des fonctions au sein du groupe Accor : 25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.
Plan 15	14/05/2007		
Plan 17	28/03/2008		
Plan 18	30/09/2008		
Plan 19	31/03/2009	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 20	02/04/2010		
Plan 21	02/04/2010		
Plan 22	22/11/2010		
Plan 23	04/04/2011	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 24	04/04/2011		
Plan 25	27/03/2012		
Plan 26	27/03/2012		
Plan 27	26/09/2013	Jusqu'à la cessation des fonctions de dirigeant du groupe Accor : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions issues de levées d'options est de 10 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options attribuées.	<i>Non applicable</i>

Instruments de couverture

Les mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les options de souscription d'actions susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription d'actions de recourir à de tels instruments de couverture.

Plans d'actions de performance

Plans d'actions de performance émis en 2014

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013 au titre de sa vingt-deuxième résolution, le nombre d'actions de performance consenties en application de cette autorisation ne pouvait excéder 2,5 % du capital social, ce plafond constituant un plafond global visant également les options de souscription d'actions.

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, Accor a émis deux plans d'actions de performance le 18 juin 2014 :

- un premier plan d'actions de performance destiné aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 890 personnes réparties dans une quarantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont les suivantes :
 - pour 50 % : le niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget,

- pour 50 % : le niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.
La durée de ce plan d'actions de performance est de quatre ans, correspondant, selon le pays de résidence des attributaires, soit à une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans, soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation ;
- un second plan d'actions de performance réservé aux mandataires sociaux, membres du Comité exécutif et quelques cadres identifiés du Groupe. Il a concerné 20 personnes réparties dans quatre pays. Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet sont les deux mandataires sociaux parmi les bénéficiaires, le nombre d'actions qui leur a été attribué étant détaillé dans le tableau 11 page 140. Les conditions de performance sont les suivantes :
 - pour 30 % : le niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget,
 - pour 30 % : le niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget,
 - pour 15 % : le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget,
 - pour 25 % : le positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux.
La durée de ce plan d'actions de performance est de quatre ans, correspondant, selon le pays de résidence des attributaires, soit à une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans, soit à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation.

Les conditions de performance de ces plans sont mesurées sur chacune des deux premières années du plan. Chaque année, l'atteinte des conditions de performance permet l'acquisition de 0 % à 50 % du nombre d'actions initialement attribué. 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 et ce pour la même année. L'acquisition finale au terme des deux années d'acquisition est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué et la compensation entre les deux années n'est pas possible.

Tableau 11 : Actions de performance attribuées à chaque mandataire social au cours de l'exercice 2014

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	18/06/2014	50 000	1 655 000 ⁽¹⁾	19/06/2016	19/06/2018	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor considéré par rapport au TSR de 8 groupes hôteliers internationaux
Sven Boinet	18/06/2014	25 000	827 500 ⁽¹⁾	19/06/2016	19/06/2018	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor considéré par rapport au TSR de 8 groupes hôteliers internationaux

(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.

Les 73 125 actions de performance attribuées en 2014 aux mandataires sociaux et non radiées à la date du présent Document de référence représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,032% du capital social au 31 décembre 2014.

Tableau 12 : Actions de performance attribuées aux dix salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2014

	Nombre d'actions
Actions de performance consenties en 2014 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	95 500

Constatation de l'atteinte des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours

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 17 février 2015 pour les plans en cours est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2014 des conditions de performance des plans d'actions de performance

Date d'émission du plan	Conditions de performance	Poids des critères	Nombre d'actions : Maximum théorique		Nombre d'actions : Réalisé 2014		Pourcentage de l'attribution initiale
			Par condition de performance (avant plafonnement)	Au global (et après plafonnement)	Par condition de performance (avant plafonnement)	Au global (et après plafonnement)	
15/04/2013	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	50 %	78 426		65 355		50 %
	Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	50 %	78 426	104 568	78 426	104 568	
15/04/2013	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	25 %	10 781		8 988		34,38 %
	Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	25 %	10 781		10 781		
	Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget	25 %	10 781	28 750	0	19 769	
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	25 %	10 781		0		
18/06/2014	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	50 %	105 525		87 938		50 %
	Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	50 %	105 525	140 700	105 525	140 700	
18/06/2014	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	30 %	44 663		37 218		47,5 %
	Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	30 %	44 663		44 663		
	Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget	15 %	22 331	99 250	0	94 288	
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	25 %	37 219		12 407		

Tableau 14 : Actions de performance attribuées au personnel salarié ou aux mandataires sociaux

Date du plan	Date d'autorisation des plans par l'Assemblée Générale	Nombre total de bénéficiaires	Nombre d'actions attribuées			
			Nombre total	Dont mandataires sociaux	Dont les 10 premiers salariés attributaires ⁽¹⁾	Nombre d'actions annulées ⁽²⁾
04/04/2011 ⁽⁶⁾	13/05/2008	783	228 657	16 625	31 766	13 576
04/04/2011 ⁽⁶⁾	13/05/2008	1	20 450	20 450 ⁽¹¹⁾	-	6 816
27/03/2012 ⁽⁷⁾	30/05/2011	919	237 601	-	18 125	26 223
27/03/2012 ⁽⁷⁾	30/05/2011	8	47 375	26 750 ⁽¹¹⁾	20 625	9 871
15/04/2013 ⁽⁸⁾	30/05/2011	793	218 050	-	25 750	8 915
15/04/2013 ⁽⁸⁾	30/05/2011	8	72 500	32 500 ⁽¹¹⁾	40 000	31 169
18/06/2014 ⁽⁹⁾	25/04/2013	890	285 900	-	23 000	4 500
18/06/2014 ⁽⁹⁾	25/04/2013	20	198 500	75 000	95 500	4 963
TOTAL ACTIONS ⁽¹⁰⁾			1 309 033			106 033

(1) Hors salariés mandataires sociaux.

(2) Actions annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation de conditions de performance.

(3) Dans certains pays, la période d'acquisition du plan est de 4 ans.

(4) Actions acquises par les bénéficiaires relevant d'une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans.

(5) Actions acquises suite aux décès d'un bénéficiaire, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce.

(6) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 22/02/2011.

(7) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 21/02/2012.

(8) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 03/03/2013.

(9) Acte du Président-directeur général sur délégation du Conseil d'administration du 25/04/2013.

(10) Le nombre total d'actions attribuées, diminué du nombre d'actions annulées, représenterait l'équivalent de 0,519 % du capital social au 31 décembre 2014 dont 0,060 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux.

(11) Les conditions de présence ont été levées pour Monsieur Denis Hennequin et Monsieur Yann Caillère.

Date d'acquisition des actions	Date de fin de la période de conservation	Nombre d'actions acquises non cessibles	Nombre d'actions acquises et cessibles de façon anticipée	Conditions de performance
04/04/2013 ou 04/04/2015 ⁽³⁾	04/04/2015	182 212 ⁽⁴⁾	120 ⁽⁵⁾	Croissance positive du Volume d'Affaires à périmètre constant, Niveau d'atteinte de l'EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cession par rapport au Budget
04/04/2014	04/04/2016	13 634 ⁽⁴⁾	-	Réussite de la prise de fonctions de Président-directeur général
27/03/2014 ou 27/03/2016 ⁽³⁾	27/03/2016	151 877 ⁽⁴⁾	150 ⁽⁵⁾	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget
27/03/2014	27/03/2016	37 504 ⁽⁴⁾	-	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget
15/04/2015 ou 15/04/2017 ⁽³⁾	15/04/2017	-	-	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget
15/04/2015	15/04/2017	-	-	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor considéré par rapport au TSR de 8 groupes hôteliers internationaux
19/06/2016 ou 19/06/2018 ⁽³⁾	19/06/2018	-	-	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget
19/06/2016 ou 19/06/2018 ⁽³⁾	19/06/2018	-	-	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de Accor considéré par rapport au TSR de 8 groupes hôteliers internationaux

Tableau 15 : Actions de performance acquises et non cessibles et devenues cessibles pour chaque mandataire social au cours de l'exercice 2014

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Date d'acquisition	Date de cessibilité	Nombre d'actions acquises durant l'exercice et non cessibles	Nombre d'actions devenues cessibles durant l'exercice
Sébastien Bazin	-	-	-	-	-	-
Sven Boinet	-	-	-	-	-	-

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'actions de performance émis depuis le 14 mai 2007, imposé des obligations de conservation d'actions issues d'attributions gratuites

d'actions de performance que les mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif sont tenus de conserver jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du groupe Accor ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du groupe Accor. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Obligations de conservation d'actions issues d'attributions d'actions de performance applicables aux mandataires sociaux ou aux membres du Comité exécutif

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
31/03/2009	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.
04/04/2011	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions se limite à l'achat de 3 % du nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions.
27/03/2012	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions se limite à l'achat de 3 % du nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions.

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
15/04/2013	<p>Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeant du groupe Accor :</p> <p>25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).</p> <p>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).</p>	<p>Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif :</p> <p>25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).</p> <p>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.</p>
18/06/2014	<p>Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du groupe Accor :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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. <p>Pour les besoins du paragraphe précédent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. <ul style="list-style-type: none"> ■ Au-delà du seuil précité : <ul style="list-style-type: none"> ● (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et ● (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquiescer, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises. 	<p>Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du groupe Accor :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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. <p>Pour les besoins du paragraphe précédent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. <ul style="list-style-type: none"> ■ Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.



Instruments de couverture

Les 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.

Titres donnant accès au capital

Options de souscription réservées au personnel et aux mandataires sociaux

Le nombre d'options encore exerçables au 31 décembre 2014 s'élevait à 4 521 862.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de Accor serait augmenté de 4 521 862 actions, soit 1,950 % du capital au 31 décembre 2014.

Contrats de participation et d'intéressement

Participation

En France, la participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe dérogatoire négocié avec les partenaires sociaux incluant Accor et ses filiales françaises détenues à 50 % et plus, quel que soit l'effectif de la Société concernée.

Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation calculée en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

Le montant de la participation est obtenu selon la formule légale suivante :

Réserve spéciale de participation = $1/2 \times (\text{bénéfice net} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times (\text{salaires/valeur ajoutée})$

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 6,67 millions d'euros bruts pour l'année 2013, versée en 2014.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2012 versée en 2013 : 8,5 millions d'euros ;
- RSP 2011 versée en 2012 : 9,6 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 arrêlée 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 2014, un peu plus de 47 % des salariés bénéficiaires ont demandé le versement immédiat de tout ou partie de leur prime de participation 2013.

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 2014, presque 19 % des salariés ont affecté tout ou partie de leur prime de participation au Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) Accor.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la Société mère et au niveau des filiales ou établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales ou de ces établissements. Pour la société Accor SA, l'intéressement est fondé d'une part sur le respect de la maîtrise des coûts des fonctions support et d'autre part sur l'atteinte d'un niveau prévisionnel d'EBIT.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat. Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés.

Les accords d'intéressement sont négociés avec les Comités d'entreprise ou les organisations syndicales.

Opérations sur titres de la Société réalisées par les mandataires sociaux

Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, a déclaré auprès de l'Autorité des marchés financiers et de la Société avoir réalisé, le 30 décembre 2014, une opération assise sur les titres de la Société, consistant en l'acquisition, par l'intermédiaire d'une société personnelle, de 1 400 000 options (« calls ») sur l'action Accor, pour un prix d'acquisition unitaire de 3,0404 euros.

Ces calls ont un prix d'exercice de 42 euros et ne peuvent être exercés qu'à leur maturité, au cours du quatrième trimestre 2016.

Cette opération représente un investissement personnel d'un montant total de 4 256 560 euros, soit l'équivalent d'environ deux ans de rémunération fixe et variable. Elle ne permettra de dégager un gain que si, à maturité, le cours de l'action Accor est supérieur à 45 euros.

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice

Personne concernée	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Paul Dubrule	Cession d'actions	174 657
Gérard Péllisson	Cession d'actions	224 907
Virginie Morgon	Acquisition d'actions	500
Bertrand Meheut	Acquisition d'actions	500
Iris Knobloch	Acquisition d'actions	500
Patrick Sayer	Acquisition d'actions	500
Sébastien Bazin (personne liée)	Acquisition d'options d'achat	1 400 000 ⁽¹⁾
Jean-Paul Bailly	Acquisition d'actions	400
Sophie Gasperment	Acquisition d'actions	1 000
Mercedes Erra	Acquisition d'actions	500
Philippe Citerne	Acquisition d'actions	900

(1) Nombre d'options d'achat.

3.6. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

1. Avec Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

Les engagements et conventions autorisés au profit de Monsieur Sébastien Bazin ont été approuvés par l'Assemblée générale du 29 avril 2014. Le mandat d'administrateur de Monsieur Bazin ayant été renouvelé lors de la même Assemblée générale, ainsi que son mandat de Président-directeur général, les conventions et engagements conclus à son profit doivent être à nouveau soumis à l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée générale en vertu de l'article L 225-42-1 du Code de commerce. Ces conventions et engagements n'ont pas été modifiés à l'occasion de leur renouvellement.

a. Nature et objet : Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'Administrateur

Modalités :

Le Conseil d'administration du 19 février 2014 a décidé, pour ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin ou de non renouvellement de son mandat d'administrateur, de lui verser une indemnité correspondant à deux fois la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants:

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *free cash flow* opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

b. Nature et objet : Intégration de Monsieur Sébastien Bazin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe

Modalités :

Le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier Monsieur Sébastien Bazin du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.

Au titre de ce régime et en cas de départ du Groupe avant la liquidation de leur retraite, et sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies (soit une cotisation annuelle versée par l'employeur d'un montant maximum de 5 % de cinq plafonds annuels de la Sécurité Sociale) et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

La rente dont serait susceptible de bénéficier Monsieur Sébastien Bazin lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa rémunération de fin de carrière et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées (fixe plus variable) constatées au cours des dix dernières années de participation au régime.

Au titre de l'exercice 2014, votre Société a versé 9 387 euros.

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 Monsieur Sébastien Bazin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu et la durée de l'indemnisation serait de 12 mois. Après 12 mois d'affiliation, la durée de l'indemnisation est portée à 24 mois.

Au titre de l'exercice 2014, votre Société a versé une somme de 11 828 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise, pour l'assurance chômage de Monsieur Sébastien Bazin.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

A. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs ou lors de l'assemblée générale du 29 avril 2014 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 s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet : Conclusion d'un contrat de travail avec Monsieur Sven Boinet

Modalités :

Le Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de travail entre la Société et Monsieur Sven Boinet pour des fonctions de Directeur Groupe en charge de la supervision des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques. Au titre de ce contrat, Monsieur Sven Boinet perçoit une rémunération annuelle brute d'un montant de 400 000 euros, versée en douze mensualités identiques.

Au titre de ce contrat, Monsieur Sven Boinet est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.

2. Avec l'Institut Paul Bocuse

Nature et objet : Convention d'avance de trésorerie sous forme de prêt

Mandataires sociaux concernés et personnes intéressées :

Messieurs Sven Boinet, Directeur général délégué de 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 Accor à consentir, en sa qualité de membre de l'association Institut Paul Bocuse, une avance de trésorerie d'un montant de 200 000 euros pour une période de 5 ans, rémunérée à 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 Accor de participer au développement, notamment international, de l'un de ses partenaires historiques.

Au cours de l'exercice 2014, votre Société a versé le montant de l'avance consentie, à savoir 200000 euros et perçu les intérêts afférents à celle-ci.

3. Avec Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, Co-Présidents fondateurs

Nature et objet : Mise à disposition de moyens

Modalités :

La convention de mise à disposition conclue entre votre Société et Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, autorisée par le Conseil d'administration du 9 janvier 2006, et portant sur la mise à disposition pendant la durée de leurs fonctions de Co-Présidents fondateurs d'un bureau au siège parisien de votre Société, d'une assistante, d'un chauffeur et du remboursement des frais exposés dans l'intérêt de votre Société, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2014.

Cette mise à disposition de moyens aux Co-Présidents fondateurs permet à ces derniers d'assurer des services favorisant la politique de développement du Groupe à l'international.

D'un commun accord, il a été mis fin à la mise à disposition de bureaux, assistantes et chauffeurs au cours de l'exercice 2014, respectivement fin février 2014 pour Monsieur Paul Dubrule et fin juin 2014 pour Monsieur Gérard Pélisson.

4. Avec ColSpa SAS

Nature et objet : Conclusion d'un contrat de gestion d'hôtel entre ColSpa SAS et Accor

Mandataires sociaux concernés :

Messieurs Nadra Moussalem, Principal de Colony Capital Europe et administrateur de Accor et Jonathan Grunzweig, Principal de Colony Capital LLC et administrateur de Accor (depuis le 29 avril 2014).

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 Accor 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 2014, le montant facturé à la société ColSpa SAS par votre Société au titre de ce contrat s'élève à 292 398,58 euros HT.

B. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs ou lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 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 qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet : Indemnité de cessation du mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet

Modalités :

Le Conseil d'administration a décidé, pour ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, ou de non renouvellement du mandat social de Monsieur Sven Boinet, de lui verser une indemnité d'un montant de 600 000 euros augmenté du montant de la rémunération variable perçue 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. Cette indemnité ne serait pas due si Monsieur Sven Boinet avait la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *free cash flow* opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

2. Avec Edenred

Nature et objet : Conclusion d'un accord en matière fiscale entre Edenred et Accor

Mandataires sociaux concernés :

Messieurs Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne, Bertrand Meheut et Nadra Moussalem, Administrateurs communs de Accor et de Edenred.

Modalités :

L'administration fiscale italienne a notifié à une société du Groupe Accor et plusieurs sociétés du Groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 millions d'euros portant sur les opérations de réorganisation des activités de la division Services d'Accor en Italie réalisées préalablement à la scission. Les deux groupes, qui contestent ce redressement devant les tribunaux italiens, ont conclu un accord prévoyant le partage à parts égales du risque et de la charge passant en résultat.

Compte tenu du silence du Traité du 19 avril 2010 sur un tel litige fiscal, qui n'était pas encore connu à cette époque, le Groupe a, par la conclusion de cet accord, sécurisé les conséquences d'une éventuelle issue défavorable.

Au titre de l'exercice 2014, votre Société n'a comptabilisé aucun flux financier lié à l'exécution de ce contrat.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 13 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

Pascale Chastaing-Doblin

4



Commentaires SUR L'EXERCICE 2014

4.1.	RÉSULTATS DES ACTIVITÉS	152
	Analyse des résultats consolidés	152
	Analyse des agrégats financiers par pôle stratégique	156
4.2.	RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2014	160
	Rappel des activités de la Société	160
4.3.	CONTRATS IMPORTANTS	163
4.4.	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	163

4.1. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

La transformation profonde engagée par Accor a commencé à porter ses fruits dès 2014. Le Groupe affiche des résultats record avec d'excellentes performances dans ses deux métiers, **HotelServices** et **HotellInvest**. Il a renforcé son *leadership* en poursuivant son **développement dans les zones à forte croissance**, en confortant sa **position d'investisseur hôtelier leader en Europe** avec l'acquisition de 110 hôtels, en nouant une **alliance avec Huazhu** en Chine et un partenariat renforcé avec **Orbis** en Europe centrale, et en **investissant dans Mama Shelter**.

Accor a par ailleurs relevé le **défi de la digitalisation** avec des réalisations très concrètes attendues dès 2015. Doté d'un **plan digital de 225 millions d'euros sur cinq ans**, le Groupe s'est donné les moyens d'une capacité d'actions nouvelle qui lui permettra de fluidifier et personnaliser davantage ses échanges avec ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires.

En 2014, le **résultat d'exploitation** s'établit à **602 millions d'euros**, soit une **augmentation de 11,7 % à périmètre et change constants**, et de 15,6 % à données publiées. Les résultats sont marqués principalement par une réduction de la charge des loyers de 36 millions d'euros grâce aux restructurations d'hôtels en location, et d'une augmentation de l'activité de 29 millions d'euros. Dans le même temps, Accor a refinancé sa dette et généré ainsi une économie de 38 millions d'euros, conduisant *in fine* à un **résultat net part du Groupe de 223 millions d'euros, soit une augmentation de 77 %** par rapport à 2013.

Compte de résultats

(en millions d'euros)	2013	2014	Variation publiée	Variation en comparable ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	5 425	5 454	+ 0,5%	+ 3,8%
Résultat brut d'exploitation ⁽²⁾	1 731	1 772	+ 2,4%	+ 3,8%
Marge brute d'exploitation	31,9 %	32,5 %	+ 0,6 pt	N/A
Résultat d'exploitation	521	602	+ 15,6%	+ 11,7%
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	442	578	+ 30,7%	+ 22,1%
Résultat net, avant activités non conservées	125	227	+ 81,6%	N/A
Résultat des activités non conservées	1	(4)	N/A	N/A
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	126	223	+ 77,0%	N/A

(1) Comparable = 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).

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** réalisé en 2014 s'établit à 5 454 millions d'euros, en hausse de 3,8 % à périmètre et change constants (+ 0,5 % en publié) par rapport à 2013, grâce à un bon niveau d'activité dans la majorité de ses marchés clés : Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique (+ 9,8 %), Amériques (+ 7,2 %), Europe (hors France et Méditerranée) (+ 4,7 %) et Asie Pacifique (+ 1,9 %). La France (+ 0,4 %) voit sa performance s'améliorer légèrement au second semestre grâce au Mondial de l'Automobile et à différents salons, mais a été nettement pénalisée par le relèvement du taux de TVA de 7 % à 10 %, peu répercuté dans les prix au consommateur.

Les données publiées prennent en compte les éléments suivants :

- le développement, qui contribue positivement au chiffre d'affaires à hauteur de **44 millions d'euros**, soit **+ 0,8 %** : cette croissance résulte notamment de l'intégration de **208 hôtels** en 2014, représentant **29 556 nouvelles chambres** ;

- les effets de périmètre liés à la cession des actifs, qui ont un impact négatif sur le chiffre d'affaires de **162 millions d'euros** (soit - 3,0 %) ;
- les effets de change qui ont eu un impact négatif de **62 millions d'euros (- 1,1 %)** sur le chiffre d'affaires, traduisant une baisse des devises face à l'euro, notamment le dollar australien et le real brésilien.

Le Groupe a renoué avec une croissance rapide de son parc. Ainsi, **29 556 nouvelles chambres, soit 208 hôtels**, ont été ouvertes, dont :

- 91 % ⁽¹⁾ en contrats de management et de franchise ;
- 71 % en dehors de l'Europe.

Le **plan de développement** est bien engagé avec **156 000 chambres** dans le pipeline à fin décembre 2014, dont 91 % en contrats de management et de franchise.

(1) En nombre de chambres.

Résultat brut d'exploitation

Le **résultat brut d'exploitation** ⁽¹⁾ comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts) et constitue un agrégat clé de mesure de la gestion. Il s'établit à 1 772 millions d'euros, en hausse de 3,8 % par rapport à 2013 à données comparables, et de 2,4 % en données publiées. Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- activité (à périmètre et change constants) : + 66 millions d'euros ;
- développement (filiales uniquement) : + 9 millions d'euros ;
- impact de change : - 13 millions d'euros ;
- cessions d'actifs : - 21 millions d'euros.

La marge brute d'exploitation s'élève à 32,5 %, stable à données comparables.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il atteint un niveau historique à 602 millions d'euros, contre 521 millions d'euros en 2013, soit une hausse de 11,7 % à données comparables. Ce résultat induit un ratio de marge record de 11,0 % (contre 9,6 % à fin 2013), fruit d'une bonne activité dans une majorité de marchés, de la mise en place du plan d'économies et des premiers effets de la restructuration du portefeuille d'HotelInvest.

(en millions d'euros)	2013	2014	Variation 2014-2013	Var. PCC ⁽¹⁾ 2014-2013
Résultat brut d'exploitation	1 731	1 772	+ 2,4 %	+ 3,8 %
Loyers	(885)	(849)	+ 4,1 %	- 1,4 %
Amortissements et provisions	(325)	(321)	+ 1,1 %	+ 2,2 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	521	602	+ 15,6 %	+ 11,7 %

(1) À périmètre et change constants.

La **charge de loyers** s'élève à **849 millions d'euros** en 2014 contre 885 millions d'euros en 2013, en lien avec la transformation d'HotelInvest.

Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à **321 millions d'euros**.

Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents**, qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, représente le résultat des opérations après financement des différentes activités du Groupe avant impôt. Il atteint 578 millions d'euros en 2014, contre 442 millions d'euros en 2013, en progression de 22,1 % à données comparables.

(en millions d'euros)	2013	2014	Variation 2014-2013	Variation PCC ⁽¹⁾ 2014-2013
Résultat d'exploitation	521	602	+ 15,6 %	+ 11,7 %
Résultat financier	(90)	(52)	+ 42,3 %	+ 48,7 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	28	+ 136,8 %	- 59,9 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	442	578	+ 30,7 %	+ 22,1 %

(1) À périmètre et change constants.

Le **résultat financier** s'établit à - 52 millions d'euros contre - 90 millions d'euros en 2013. Le Groupe a par ailleurs réduit le **coût de sa dette** avec l'émission d'un emprunt hybride (traité en fonds propres) de 900 millions d'euros et différentes émissions obligataires, de 750 millions d'euros assorties d'un coupon de 2,625 %, de 150 millions de francs suisses à 1,75 % et de 150 millions d'euros à 1,728 %. Conjuguées au remboursement de l'obligation de 402 millions d'euros à 7,5 %, le coût de la dette a baissé significativement de 4,28 % à fin décembre 2013 à 3,11 % à fin décembre 2014.

Par ailleurs, Accor a mis en place une **nouvelle ligne de crédit long terme confirmée non utilisée** de 1,8 milliard d'euros.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** ressort à 28 millions d'euros contre 11 millions d'euros en 2013. En 2014, le résultat net des sociétés mises en équivalence a été impacté positivement par le versement d'un dividende exceptionnel de 17 millions d'euros suite à la cession du Sofitel New York.

(1) Résultat brut d'exploitation : comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts).

Résultat net, part du Groupe

(en millions d'euros)	2013	2014
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	442	578
Charges de restructuration	(132)	(11)
Dépréciations d'actifs	(89)	(55)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	68	(11)
Résultat de la gestion des autres actifs	(33)	(82)
Résultat opérationnel avant impôt	256	419
Impôts	(120)	(175)
Résultat net des activités non conservées	1	(4)
Résultat net de l'ensemble consolidé	137	240
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	126	223
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION (en euros)	0,55	0,97
Résultat net, part des intérêts minoritaires	11	17

Le résultat net hors impact des activités non conservées atteint **227 millions d'euros** et le résultat net ressort à **223 millions d'euros** contre **126 millions d'euros** en 2013.

Les **charges de restructuration** s'élèvent à **11 millions d'euros** à fin décembre 2014 et comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **- 55 millions d'euros** (dont - 52 millions d'euros concernant des actifs corporels), comparées à - 89 millions d'euros en décembre 2013.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** du Groupe présente une perte de **11 millions d'euros**.

Le **résultat de la gestion des autres actifs, négatif à hauteur de 82 millions d'euros, comprend principalement une charge exceptionnelle de 41 millions d'euros relative au solde d'un litige, ainsi que 11 millions d'euros d'honoraires divers.**

La **charge d'impôt** s'établit à **175 millions d'euros** contre 120 millions d'euros en 2013. Le taux courant d'impôt du Groupe (charge d'impôt à taux courant rapportée au résultat opérationnel avant impôt) ressort en 2014 à 28,5 % contre 29,9 % à fin décembre 2013.

Après **intérêts minoritaires** pour un montant de 17 millions d'euros et **résultat net des activités non conservées** pour un montant de - 4 millions d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève à **223 millions d'euros** contre 126 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le **résultat net part du Groupe** ressort en forte progression de 97 millions d'euros et le **résultat net part du Groupe par action** atteint **0,97 euro** contre 0,55 euro à fin décembre 2013, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 décembre 2014 de 230 231 848 actions.

Dividende et Payout ratio

	2013	2014	Variation 2014-2013
Résultat courant après impôt ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	362	435	+ 20,2 %
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	228	230	+ 0,9 %
Résultat courant après impôt par action (en euros)	1,6	1,9	+ 18,8 %
Dividende ordinaire par action (en euro)	0,80	0,95 ⁽²⁾	+ 18,8 %
Dividende ordinaire (en millions d'euros)	183	218	+ 19,1 %
<i>Payout ratio</i> ⁽³⁾	50 %	50 %	-

(1) Résultat courant après impôt = résultat avant impôt et éléments non récurrents – impôt courant – minoritaires.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 28 avril 2015.

(3) Le payout ratio est calculé sur le résultat courant après impôt.

Le **dividende par action**, proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 avril 2015 s'élève à 0,95 euro, contre 0,80 euro l'année précédente.

Flux financier

(en millions d'euros)	2013 retraité ⁽¹⁾	2014
MBA avant éléments non récurrents	703	769
Investissements sur actifs existants	(264)	(262)
Autofinancement disponible	439	507
Investissements de développement récurrents	(196)	(203)
Free cash flow récurrent	243	304
Acquisitions	5	(1 110)
ibis Megabrand	(13)	-
Cessions d'actifs	334	128
Dividendes	(187)	(137)
Émission instrument hybride (net des frais d'émission)	-	887
Augmentation/Réduction de capital	13	46
Variation du besoin en fonds de roulement courant	136	103
Variation du besoin en fonds de roulement non courant	(185)	-
Autres	(158)	(155)
Cash flow des activités non conservées	2	1
(AUGMENTATION)/DIMINUTION DE L'ENDETTEMENT NET	190	(67)

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11.

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 769 millions d'euros contre 703 millions d'euros au 31 décembre 2013, liée à une bonne performance opérationnelle.

Les **investissements de développement récurrents** se montent à 203 millions d'euros en 2014, et les **investissements de maintenance** dans l'hôtellerie s'élèvent à 262 millions d'euros, représentant 4,8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les **acquisitions** réalisées en 2014 s'élèvent à **1 110 millions d'euros**. Elles concernent principalement les portefeuilles immobiliers de **Moor Park, Axa Real Estate et Tritax** pour 110 hôtels.

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à **128 millions d'euros** dont 79 millions d'euros de cessions d'actifs hôteliers, comparé à 331 millions d'euros de cessions d'actifs hôteliers au 31 décembre 2013.

Ratios financiers

En 2014, le **cash flow récurrent** du Groupe atteint un niveau record à 304 millions d'euros (+ 25,1 %).

Dette nette sur fonds propres

L'**endettement net** s'établit à 159 millions d'euros au 31 décembre 2014, en diminution de 67 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2013. Les acquisitions des portefeuilles Moor Park et Axa Real Estate pour un total de 891 millions d'euros ont été financés par

l'émission obligataire hybride de 900 millions d'euros réalisée en juin 2014, qui fait l'objet d'un traitement comptable à 100 % en Capitaux propres dans le cadre des normes IFRS.

Le **ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres** s'établit à 4,1 % au 31 décembre 2014, contre 8,2 % un an plus tôt.

Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée

Le **ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante retraitée/dette nette retraitée** est calculé en application des ratios utilisés par les principales agences de notation, la dette nette étant retraitée de l'actualisation à 7 % ⁽¹⁾ des flux futurs des loyers fixes. Au 31 décembre 2014, ce ratio s'établit à 34,2 % contre 31,1 % pour l'exercice précédent.

Une analyse est effectuée dans les comptes consolidés.

Rentabilité des capitaux engagés

La **rentabilité des capitaux engagés du Groupe (ROCE)**, mesurée par l'excédent d'exploitation des activités (EBITDA) rapporté à la valeur brute des immobilisations, augmentée du besoin en fonds de roulement, est en nette amélioration par rapport au 31 décembre 2014 à 14,6 % contre 14,0 % au 31 décembre 2013 (voir l'analyse dans les comptes consolidés).

(1) Taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's.

Création de valeur

La création de valeur économique se détermine comme suit :

$$\left(\text{ROCE après impôt} - \text{Coût moyen pondéré du capital} \right) \times \text{Capitaux employés}$$

Avec un **ROCE après impôt** de 11,82 % et un **coût moyen pondéré du capital** de 8,57 % en 2014, appliqué à 6,63 milliards d'euros de **capitaux employés**, Accor crée de la **valeur (Economic Value Added, EVA)** pour 215 millions d'euros en 2014, contre 160 millions d'euros en 2013.

ANALYSE DES AGRÉGATS FINANCIERS PAR PÔLE STRATÉGIQUE

Accor communique désormais ses principaux agrégats financiers autour de ses deux pôles stratégiques, HotelServices et HotelInvest, dans le but d'apporter une plus grande clarté, et un meilleur pilotage stratégique.

HotelServices, opérateur hôtelier et franchiseur de marques hôtelières, compte, au 31 décembre 2014, 3 717 hôtels et 482 296 chambres exploités en contrat de franchise et de management (incluant les hôtels de HotelInvest), ainsi qu'un pipeline de développement de près de 156 000 chambres. Cette activité, qui détient des positions

de leader sur quatre continents, représente un volume d'affaire annuel de 11,9 milliards d'euros.

HotelInvest, propriétaire et investisseur hôtelier, compte, au 31 décembre 2014, 1 354 hôtels en propriété et location, représentant près de 186 468 chambres. 95 % de ces hôtels sont positionnés sur les segments économique et milieu de gamme, 77 % d'entre eux sont situés en France et en Europe (hors France et Méditerranée).

Tous les hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices par le biais de contrats de management. En 2014, ces établissements ont généré 44 % des redevances perçues par HotelServices.

Comptes de résultats par pôle stratégique

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding & Intercos	Accor
Chiffre d'affaires	1 248	4 794	(588)	5 454
Résultat brut d'exploitation	435	1 401	(64)	1 772
Marge sur résultat brut d'exploitation	34,8 %	29,2 %	N/A	32,5 %
Excédent brut d'exploitation	411	573	(61)	923
Marge sur excédent brut d'exploitation	32,9 %	11,9 %	N/A	16,9 %
Résultat d'exploitation	376	292	(66)	602
Marge sur résultat d'exploitation	30,1 %	6,1 %	N/A	11,0 %
Résultat d'exploitation 2013 (retraité ⁽¹⁾)	380	197	(56)	521
Marge sur résultat d'exploitation 2013 (retraitée ⁽¹⁾)	30,3 %	4,1 %	N/A	9,6 %

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11.

Les performances des métiers sont bonnes. La marge sur Résultat d'exploitation d'HotelServices reste stable au-delà de 30 % et progresse très fortement à + 2,0 points pour HotelInvest.

Résultat d'exploitation par zone et par métier

(en millions d'euros)

	HotelServices		HotelInvest		Accor		Change à pcc
	2013 retraité ⁽¹⁾	2014	2013 retraité ⁽¹⁾	2014	2013 retraité ⁽¹⁾	2014	
France	117	122	75	64	192	186	- 2,9 %
Europe (hors France et Méditerranée)	117	110	92	169	209	279	+ 23,2 %
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	22	36	(27)	(6)	(5)	30	N/A
Asie Pacifique	52	59	4	6	56	65	+ 12,1 %
Amériques	36	32	15	19	51	51	- 3,6 %
Structures mondiales	36	17	38	40	18 ⁽²⁾	(9) ⁽³⁾	N/A
TOTAL	380	376	197	292	521	602	+ 11,7 %

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11.

(2) Inclus 56 millions d'euros de coûts intercos et corporate.

(3) Inclus 66 millions d'euros de coûts intercos et corporate.

Accor affiche des progressions très satisfaisantes dans une majorité de ses marchés à l'exception de la France (- 2,9 %) et de la zone Amériques (- 3,6 %). Les autres zones enregistrent des croissances de Résultat d'exploitation à deux chiffres, portées par de fortes dynamiques opérationnelles.

HotelServices

Le **volume d'activité** ⁽¹⁾ d'HotelServices progresse de 3,9 % hors effets de change à 11,9 milliards d'euros, soutenu par le développement rapide du parc hôtelier, notamment dans les marchés émergents.

Résultats détaillés d'HotelServices en 2014

(en millions d'euros)

	2013 retraité ⁽¹⁾	2014
Chiffre d'affaires	1 254	1 248
Excédent brut d'exploitation	412	411
Marge sur excédent brut d'exploitation	32,8 %	32,9 %
Marge hors <i>Sales & Marketing Fund</i> et programme de fidélité	47,4 %	49,0 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	380	376
Marge sur résultat d'exploitation	30,3 %	30,1 %

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11.

Le **chiffre d'affaires** à données comparables s'accroît de 5,5 % à 1 248 millions d'euros, avec de fortes progressions sur les zones Amériques (+ 11,3 %), Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique (+ 8,2 %) grâce notamment à la forte croissance enregistrée au Moyen-Orient, Europe (hors France et Méditerranée) (+ 6,1 %), et dans une moindre mesure en Asie Pacifique (+ 3,5 %), ainsi qu'en France (+ 1,0 %), pourtant pénalisée par l'augmentation de la TVA, démontrant les vertus défensives d'HotelServices.

Ces bonnes tendances se retrouvent au niveau de l'**Excédent Brut d'Exploitation** qui s'accroît de 5,3 % à données comparables, à 411 millions d'euros, impliquant une marge élevée de 32,9 %. En excluant le fonds *Sales & Marketing* et les programmes de fidélité, cette marge atteint 49 %.

Le **résultat d'exploitation** d'HotelServices s'établit à 376 millions d'euros, avec une marge stable à 30,1 % (- 0,2 point), malgré les premières dépenses liées à la mise en place du Plan Digital.

(1) Le volume d'activité correspond au chiffre d'affaires des hôtels en propriété, en location, en contrat de management et au chiffre d'affaires hébergement des hôtels en contrats de franchise – variation publiée hors effets de change.

Éléments de cash flow d'HotelServices

(en millions d'euros)	2013 retraité ⁽¹⁾	2014
Excédent brut d'exploitation	412	411
Investissements de maintenance	(36)	(44)
Investissements de développement récurrents	(38)	(37)
EBE – Capex	338	331
% d'EBE	82 %	80 %

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11.

Le P&L Performance d'HotelServices au 31 décembre 2014 est le suivant :

(en millions d'euros)	Managés & Franchisés	Fonds Sales & Marketing	Autres activités	HotelServices
Chiffres d'affaires	676	389	183	1 248
Résultat brut d'exploitation	374	9	52	435
Marge sur résultat brut d'exploitation	55,3 %	2,3 %	28,2 %	34,8 %
Excédent brut d'exploitation	367	1	43	411
Marge sur excédent brut d'exploitation	54,3 %	0,3 %	23,5 %	32,9 %
Résultat d'exploitation	353	(9)	32	376
Marge sur résultat d'exploitation	52,2 %	- 2,4 %	17,7 %	30,1 %
Marge sur excédent brut d'exploitation 2013 (retraité)	53,5 %	1,8 %	22,5 %	32,8 %

Ce P&L traduit la forte amélioration des marges, liée notamment à des niveaux d'activité solides.

Sur le plan opérationnel, HotelServices a connu une excellente année, avec le retour à un développement soutenu (208 hôtels et 29 556 chambres), et la progression du pipeline à un niveau record de 156 000 chambres.

Avec plus de 4 millions de membres recrutés en 2014, Le Club Accorhotels a poursuivi son essor, et compte désormais 18 millions de membres.

HotelServices profite également des innovations induites par le plan digital de 225 millions d'euros dont 5 millions d'euros ont été engagés en 2014, notamment pour enrichir le parcours Client avec le déploiement de Welcome dans plus de 1 000 hôtels, et pour acquérir la start-up française Wipolo.

Hotellinvest

Le **chiffre d'affaires** d'Hotellinvest progresse de 3,0 % à données comparables à 4 794 millions d'euros, affichant de bonnes progressions sur l'ensemble des zones sauf en Asie-Pacifique (- 0,5 %) liée à la Chine, et en France (- 0,2 %) où la hausse de la TVA et une conjoncture morose ont pesé sur l'activité du Groupe.

Ces niveaux d'activité se retrouvent au niveau du **Résultat Brut d'Exploitation** qui progresse de 3,6 % à données comparables à 1 401 millions d'euros.

Résultats détaillés d'Hotellinvest en 2014

(en millions d'euros)	2013 retraité ⁽¹⁾	2014
Chiffre d'affaires	4 798	4 794
Résultat brut d'exploitation	1 354	1 401
Marge sur résultat brut d'exploitation	28,2 %	29,2 %
Excédent brut d'exploitation	486	573
Marge sur excédent brut d'exploitation	10,1 %	11,9 %
Résultat d'exploitation	197	292
Marge sur résultat d'exploitation	4,1 %	6,1 %

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11.

Le **Résultat d'exploitation** d'HotellInvest s'établit à 292 millions d'euros, en progression de 26,9 % à données comparables, avec une marge de 6,1 %, en forte amélioration de 2,0 points par rapport à 2013.

Cette augmentation s'explique avant tout par les opérations de restructurations menées depuis la mise en place d'HotellInvest. En 2014, le Groupe s'est ainsi porté acquéreur de trois portefeuilles d'hôtels précédemment exploités par le biais de contrats de location variable. Ces portefeuilles (Moor Park, Axa Real Estate et Tritax) ont été acquis pour un montant global de 980 millions d'euros et représentent 110 hôtels, soit 14 072 chambres. Parallèlement, 48 hôtels ont été restructurés dont 30 hôtels en location et 18 hôtels en propriété.

Éléments de cash flow d'HotellInvest

(en millions d'euros)	2013 retraité ⁽¹⁾	2014
Excédent brut d'exploitation	486	573
Investissements de maintenance	(224)	(209)
NOI* (EBE – Capex de maintenance)	262	364
% EBE	53,9 %	63,5 %
Investissements de développement récurrents	(182)	(202)
EBE – Capex	80	162
% EBE	16,5 %	28,4 %

* Résultat opérationnel net.

(1) Retraité des impacts de la norme IFRS 11.

La *cash flow* s'améliore sur HotellInvest, en phase avec l'augmentation de l'excédent brut d'exploitation.

Le **NOI (Net Operating Income)**, correspondant à l'Excédent Brut d'Exploitation après investissements de maintenance, atteint 364 millions d'euros. Il a été généré à 56 % par les hôtels en propriété. Pour mémoire, l'un des objectifs d'HotellInvest est de porter cette part à 75 % à horizon fin 2016. Retraité des investissements de développement, le *cash flow* dégagé par HotellInvest est de 162 millions d'euros, soit un taux de conversion de 28 % de l'Excédent Brut d'Exploitation, en très forte amélioration par rapport à 2013.

Accor a fait procéder à une valorisation des actifs hôteliers d'HotellInvest par trois experts indépendants, qui ont chacun analysé un tiers du portefeuille. La méthode commune retenue pour cette valorisation

Ces opérations ont réduit la **dette nette retraitée** de 137 millions d'euros.

La performance a également été tirée par l'activité hôtelière soutenue en Europe (hors France et Méditerranée) (Chiffre d'affaires : + 4,2 % à données comparables) avec notamment de forts niveaux d'activités en Grande-Bretagne et au Benelux. Les marchés émergents présentent également des variations très favorables, notamment dans la zone Amériques (+ 7,2 %) grâce à un bon premier semestre, et dans la zone Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique qui, après un résultat négatif de 27 millions d'euros en 2013, restreint sa perte en 2014, sous l'impulsion de la forte reprise observée dans les pays de l'Europe du Sud.

est celle des multiples d'Excédent Brut d'Exploitation, définis en fonction des spécificités locales de chaque hôtel (marché, segment). Cependant, en ce qui concerne les contrats de location, ont été pris en compte pour la valorisation les éléments tels que la durée résiduelle des contrats, les coûts de rupture potentiels ainsi que les options de résiliation desdits contrats. Au 31 décembre 2014, la Valeur Brute des actifs telle qu'estimée par les experts ressort à 6,3 milliards d'euros, dont 3,7 milliards pour les 378 hôtels en propriété et 2,6 milliards pour les 976 contrats de location. Le Groupe procédera à une nouvelle évaluation du portefeuille d'HotellInvest chaque année. L'Excédent Brut d'Exploitation d'HotellInvest à fin décembre, intégrant en année pleine les portefeuilles acquis en 2014, rapporté à l'actif brut réévalué, aboutit à un **taux de rendement (ROI) pour les actifs d'HotellInvest** de 9,7 %.

Le P&L Performance d'HotellInvest en 2014 est le suivant :

(en millions d'euros)	Propriétés	Locations fixes	Locations variables	Autres	Total
Nombre d'hôtels	378	329	647		1 354
Chiffres d'affaires	1 042	1 303	2 374	75	4 794
Résultat brut d'exploitation	270	427	711	(7)	1 401
Marge sur résultat brut d'exploitation	25,9 %	32,8 %	29,9 %	- 8,1 %	29,2 %
Loyers	(18)	(320)	(490)		(828)
Dépréciations et amortissements	(123)	(57)	(93)	(8)	(281)
Résultat d'exploitation	129	50	128	(15)	292
Marge sur résultat d'exploitation	12,4 %	3,9 %	5,4 %	- 20,7 %	6,1 %
Résultat d'exploitation 2013 (retraité)	71	18	127		197
Marge sur résultat d'exploitation 2013 (retraité)	8,4 %	1,3 %	5,0 %		4,1 %

4.2. RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2014

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. À ce titre, elle perçoit des redevances de marque. En France, elle possède des fonds de commerce hôteliers et détient la plupart des contrats de gestion et de franchise hôteliers.

Accor fournit aux sociétés rattachées au Groupe des prestations en matière de management hôtelier, de mise à disposition de personnel, d'achats, de gestion et de trésorerie, d'informatique, de publicité et de conseils divers. Ces prestations sont facturées soit par un pourcentage du chiffre d'affaires et/ou du résultat des établissements hôteliers, soit par un forfait, soit à la prestation. Les facturations sont réalisées aux conditions habituelles de marché.

En tant que société holding du Groupe, Accor gère un important portefeuille de titres, encaisse des dividendes de ses filiales et assure le développement du Groupe.

Au 31 décembre 2014, les 61 établissements hôteliers donnés par Accor SA en location-gérance à ses filiales en France se composent de trois Sofitel, 40 Novotel, 11 Suite Novotel, trois Mercure, deux ibis, un ibis Styles et un ibis *budget*.

Répartition du chiffre d'affaires de Accor SA

(en millions d'euros)	2013	2014	Répartition en %
Redevances à des filiales	359	363	44 %
Prestations de services ⁽¹⁾	250	263	32 %
Locations et locations-gérences	74	68	8 %
Redevances à des sociétés non liées	115	123	15 %
Commissions sur cautions	9	8	1 %
TOTAL	807	825	100 %

(1) Services prestés par Accor SA : Services Corporate, Achats, Assistance technique, Honoraires comptabilité et système de back-office.

Au 31 décembre 2014, **les reprises de provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 85,7 millions d'euros contre 55,2 millions d'euros en décembre 2013.

Cette augmentation de 30,4 millions d'euros s'explique notamment par des reprises de provisions pour restructuration d'un montant de 30,7 millions d'euros et des transferts de charge de frais d'émission d'emprunt obligataire pour 16,9 millions d'euros, compensés par par la diminution en 2014 des reprises de provision retraite pour 14,6 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 852,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 852,6 millions d'euros à fin décembre 2013.

Cette baisse de 0,6 million d'euros s'explique principalement par la diminution des dotations aux provisions pour 28,0 millions d'euros, des frais de personnel pour 10,6 millions d'euros et des charges d'exploitation pour 6,8 millions d'euros. Ces baisses de

Les résultats en 2014

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 825,3 millions d'euros à fin décembre 2014 contre 807,3 millions d'euros à fin décembre 2013 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 2,2 %, soit 18 millions d'euros, s'explique par l'augmentation des services prestés par Accor SA (services *Corporate*, achats, assistance technique...) pour 13,2 millions d'euros et par l'augmentation des redevances facturées à des sociétés non liées pour 8,3 millions d'euros, compensant ainsi la diminution des produits de locations immobilières et des commissions de cautions résultant pour 7,0 millions d'euros de la politique de gestion d'actifs immobiliers engagée par le Groupe.

Le chiffre d'affaires inclut les redevances de l'activité hôtelière de Accor, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services.

charges sont compensées par l'augmentation des honoraires liés à la Distribution pour 16,9 millions d'euros, des frais bancaires sur émission d'emprunt obligataire pour 16,9 millions d'euros et des honoraires projets pour 12,8 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2014 se traduit par un bénéfice de 58,9 millions d'euros contre 9,9 millions d'euros à fin décembre 2013, soit une augmentation de 49,0 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2014 affiche un profit de 169,1 millions d'euros contre un profit de 46,4 millions d'euros en décembre 2013, soit une amélioration de 122,7 millions d'euros principalement liée à l'augmentation des versements de dividendes par ses filiales.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières**, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 44,8 millions d'euros à fin 2014, contre un produit net de 14,8 millions d'euros en 2013. À fin décembre 2014, les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Accor Partecipazioni Italia pour 29,8 millions d'euros et Belle Rivière Hôtel pour 16,1 millions d'euros.

Le montant des **produits de participation** à fin décembre 2014 s'élève à 323,9 millions d'euros contre 153,5 millions d'euros à fin décembre 2013. Les principales participations ayant versé un dividende sont Accor UK pour 56,6 millions d'euros (contre 32,1 millions d'euros en 2013), PIH pour 47,3 millions d'euros (contre 5 millions d'euros en 2013), SHNM pour 35,2 millions d'euros, SAS SEPHI pour 23,0 millions d'euros, Hotexco pour 20,0 millions d'euros (contre 1,9 million d'euros en 2013) et AAPC limited pour 16,0 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente un profit de 228,1 millions d'euros contre 56,3 millions d'euros à fin décembre 2013.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 2,3 millions d'euros fin décembre 2014 contre bénéfice de 24,9 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Il est principalement composé d'un complément de prix de 14,1 millions d'euros relatif à la cession du Pullman la Défense, de moins-values constatées sur la liquidation des titres de participation de la société La Sablaise pour 3,7 millions d'euros et sur la cession des titres Hosparginvest pour 0,7 million d'euros, d'une indemnité de transaction de 10 millions d'euros pour solder un litige, ainsi que l'indemnité de résiliation du bail du Novotel Lille Aéroport pour 0,7 million d'euros.

Au 31 décembre 2014, l'**impôt sur les bénéfices** se traduit par un *boni* de 21,7 millions d'euros et une charge d'impôt de 8,1 millions d'euros (incluant la contribution de 3 % sur les bénéfices distribués à hauteur de 3,7 millions d'euros), contre à la fois un boni de 25,4 millions d'euros et une charge d'impôt de 5,2 millions d'euros, au 31 décembre 2013.

Le **périmètre des sociétés** comprises dans le calcul de l'impôt sur les sociétés de Accor est, au 31 décembre 2014, de 66 sociétés (au 31 décembre 2013 : 73 sociétés).

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2014 affiche un bénéfice 239,3 millions d'euros contre un bénéfice de 101,3 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le montant des **provisions pour risques et charges** à payer **non déductibles** fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2014 est de 140,4 millions d'euros. Il était au 31 décembre 2013, de 137,8 millions d'euros.

En 2014, Accor a distribué à ses actionnaires un **dividende ordinaire** de 183,1 millions d'euros, soit 0,80 euro par action, dont 123,0 millions d'euros en numéraire et 60,1 millions d'euros en actions. Au cours de l'exercice précédent, Accor a distribué aux actionnaires un **dividende ordinaire** de 0,76 euro par action pour un montant de 172,9 millions d'euros.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » page 89 du Document de référence.

Information sur les délais de paiement

Échéancier des dettes Fournisseurs de Accor SA

(en millions d'euros)	Factures à recevoir	< 30 jours	de 30 à 60 jours	> à 60 jours
Dettes Fournisseurs	-	36,3	12,5	-
Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	157,8	-	-	-
TOTAL	157,8	36,3	12,5	-

L'activité de la Société en 2014

Accor a souscrit aux augmentations de capital de ses filiales **Accor Partecipazioni Italia** pour 364,0 millions d'euros, **Accor Hotel Belgium** pour 324,6 millions d'euros et **Accor Hoteles España** pour 67,1 millions d'euros.

En termes d'acquisition, Accor a pris une participation de 36,6 % dans le capital de la société **Mama Shelter** en novembre 2014 pour un montant de 28,8 millions d'euros, a souscrit en octobre 2014 à l'augmentation de capital du fonds **Raise Investissement** pour 10,8 millions d'euros et a acheté les titres de la société **Actimos (Wipolo)** pour 1,9 million d'euros.

À la suite de réductions de capital, Accor a reçu de **Accor Hospitality Germany** 45,0 millions d'euros.

Enfin, Accor a encaissé 8,1 millions d'euros au titre de l'ajustement du prix d'acquisition de **Posadas** et un second complément de prix de 2,1 millions d'euros sur la cession de la société **AHS AB** intervenue en 2010.

Opérations hôtelières

La cession des fonds de commerce et des agencements des **Novotel Montchanin** et **Lille aéroport** a dégagé une plus-value de 0,2 million d'euros.

Opérations sur actions Accor

En juin 2014, Accor a distribué à ses actionnaires au titre de l'exercice 2013 un dividende ordinaire de 183,1 millions d'euros, soit 0,80 euro par action, dont 123,0 millions d'euros en numéraire et 60,1 millions d'euros en actions.

Par ailleurs, les capitaux propres ont été augmentés par création de 3 783 297 actions. L'ensemble de ces opérations a augmenté le capital social de 11,4 millions d'euros ainsi que les primes d'émission et d'apports de 30,2 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'A.M.A.F.I. reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers. Les moyens affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité consistent en une somme de 30,0 millions d'euros. La rémunération annuelle perçue par la banque s'élève à 260 000 euros.

Au cours de la période, pour le compte de la société Accor, la Banque Rothschild a acheté 11 160 327 actions au cours moyen de 36,34 euros et a vendu 11 160 327 actions au cours moyen de 36,36 euros.

Au 31 décembre 2014, Accor SA ne détient pas d'actions propres.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de référence, page 307.

La structure de l'actionariat est décrite au paragraphe relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 309.

Opérations de financement et de placement

Lors de l'exercice 2014, Accor a émis quatre nouveaux emprunts obligataires :

- le premier, datant du mois de février, pour une durée de sept ans, au taux de 2,625 %, et d'un montant initial de 750 millions d'euros, complété en septembre par 150 millions d'euros ;
- le second pour une durée huit ans, réalisé sur le marché suisse, pour 150 millions de francs suisses (124,8 millions d'euros) au taux de 1,750 % ;
- un emprunt obligataire hybride pour 900 millions d'euros, au taux de 4,125 %, assorti d'une première date de *call* à l'issue de la 6^e année.
De ce montant ont été déduits 6 millions d'euros de prime d'émission. La totalité du montant restant, soit 894 millions d'euros, a été portée sur la ligne « Autres fonds propres » du bilan, comme le prévoit la réglementation comptable en vigueur ;
- une émission obligataire privée de 60 millions d'euros pour une durée de 7 ans, à échéance février 2022, au taux de 1,679 %.

De plus, au cours de la même période, Accor a opéré le remboursement d'un emprunt obligataire datant de février 2009 d'un montant de 402 millions d'euros (au taux de 7,500 %).

En outre, Accor dispose d'un emprunt obligataire émis en 2013 pour un montant de 600 millions d'euros sur 6 ans au taux de 2,50 %, d'un autre emprunt obligataire datant de 2012 d'une durée de cinq ans pour 700 millions d'euros au taux de 2,875 % et d'une dernière ligne d'emprunt obligataire mise en place en 2009 pour 250 millions d'euros sur huit ans au taux de 6,039 %.

Par ailleurs, Accor dispose depuis juin 2014 d'une ligne de crédit syndiqué de 1,8 milliard d'euros sur cinq ans, à échéance juin 2019, venue en remplacement de la précédente ligne de 1,5 milliard d'euros.

Enfin au 31 décembre 2014 les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentaient respectivement 690,8 millions d'euros et 710,2 millions d'euros. Par ailleurs, Accor dispose de SICAV et de FCP pour un montant de 830 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor détient 127 participations à 50 % et plus. Les participations les plus importantes en valeur nette sont détaillées ci-dessous :

- **Accor Hotels Belgium** (participation nette de 1 326,9 millions d'euros) : société belge qui exploite les hôtels en Belgique et détient des participations notamment dans **Accor Asia** (100 %), dans la société **AAPC**, société mère des activités hôtelières en **Australie** (81,9 %), dans **AHS** société hôtelière portugaise (50,0 %), **Accor Hoteles Espana** (83,1 %), **Groen Brugge Hotel** (99,99 %), **Accor Hotels Luxembourg** (100 %).

Le résultat net en 2014 présente un bénéfice de 82,6 millions d'euros contre 8,9 millions d'euros en 2013.

- **Accor Hospitality Germany** (participation nette de 452,9 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. **Accor Hospitality Germany** est une société allemande qui exploite 335 hôtels en Allemagne.

En 2014, son résultat net affiche un bénéfice de 40,8 millions d'euros contre 39,6 millions d'euros en 2013.

- **CIWLT** (participation nette de 381,6 millions d'euros) : Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme est une société belge qui exploite les services à bord des trains en Europe par le biais de sa filiale **Treno** (100 %) et détient des participations dans les sociétés hôtelières **SFPTH** (100 %) en France et dans les sociétés **Macor** (30,5 %) et **Accor Hôtels SAE** (99,99 %) en Égypte.

Le résultat net en 2014 présente un bénéfice de 5,3 millions d'euros contre un bénéfice de 7,5 millions d'euros en 2013.

- **Société des Hôtels Novotel et Mercure** (269,3 millions d'euros) : société exploitant les hôtels Novotel et Mercure en France détenue à 82,9 %.

En 2014, son résultat net affiche un bénéfice de 7,5 millions d'euros contre 20,8 millions d'euros en 2013.

- **Accor United Kingdom** (92,8 millions d'euros) : siège des activités au Royaume-Uni et en Irlande détenue à 100 %.

En 2014, son résultat net affiche un bénéfice de 24,0 mille euros contre 34,0 mille euros en 2013.

- **IBL** (participation nette de 54,9 millions d'euros) : **IBL** détient 37,9 % de **Accor Lodging North America**, société holding des activités hôtelières aux États-Unis. Son résultat varie principalement en fonction des produits financiers qu'elle encaisse auprès de Accor à qui elle prête en compte courant, et des dividendes éventuels de sa filiale.

- En 2014, son résultat net est un bénéfice 0,3 million euros contre 2,7 millions d'euros en 2013.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux page 296.

4.3. CONTRATS IMPORTANTS

Au cours de l'exercice 2013, les contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, correspondent à des contrats signés dans le cadre d'opérations de cessions, de

croissance externe ou organique et d'opérations immobilières et sont décrits dans les comptes consolidés en note 3 paragraphes A à B et en note 41, pages 190 et 208.

4.4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Les faits marquants exposés ci-dessous sont survenus depuis la clôture de l'exercice 2014.

Cession en *Sale & Management Back* du MGallery Zürich pour une valeur de 55 millions d'euros

Dans le cadre de sa stratégie de gestion d'actifs, Accor a annoncé la **cession du MGallery Zürich en *Sale & Management Back*** à un investisseur privé, déjà franchisé du Groupe, pour une **valeur totale de 55 millions d'euros**, incluant un prix de cession de 32 millions d'euros et un engagement du repreneur à réaliser des rénovations pour un montant de 23 millions d'euros.

Cet hôtel de 138 chambres, idéalement situé à proximité de la gare principale et de la vieille ville, continuera d'être géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management à long terme. Les murs de l'établissement avaient été rachetés en 2014 par Accor au sein d'un portefeuille précédemment détenu par Axa Real Estate.

Mise en place d'un programme sponsorisé d'*American Depositary Receipt* de niveau 1

Accor annonce également **sa décision d'établir un programme sponsorisé d'*American Depositary Receipt* (ADR) de niveau 1** permettant à des investisseurs américains de détenir indirectement des actions Accor et de les échanger sur les marchés de valeurs mobilières aux États-Unis (marché Over-the-Counter).

BNY Mellon émettra des certificats ADR représentant des actions Accor avec dividendes et droits de vote attachés. En tant que banque dépositaire, elle se chargera de distribuer les dividendes en dollars US et de faciliter la participation au vote des détenteurs d'ADR.

4

5

États FINANCIERS



5.1.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	166
5.2.	COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES	167
5.2.1.	Comptes de résultats consolidés	167
5.2.2.	États du résultat net et des autres éléments du résultat global	168
5.2.3.	États de la situation financière	168
5.2.4.	Tableaux de flux de trésorerie	170
5.2.5.	Variations des capitaux propres consolidés	171
5.2.6.	Notes annexes aux comptes consolidés	174
5.3.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	266
5.4.	COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES	267
5.4.1.	Bilan au 31 décembre	267
5.4.2.	Compte de résultat au 31 décembre 2014	269
5.4.3.	Notes annexes aux comptes annuels	271
5.4.4.	Résultats des cinq derniers exercices clos	302

5.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ACCOR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 de l'annexe des comptes consolidés qui décrit les nouvelles normes et interprétations que la société Accor a appliquées à compter du 1^{er} janvier 2014 et notamment les impacts liés à l'application de la norme IFRS 11 « Accords conjoints » sur les comptes du Groupe.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance :

- les notes 2.E.4., 2.E.6. et 2.E.7. de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives, d'une part, au traitement des contrats de location et des opérations de cession-bail et, d'autre part, à la détermination de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles, incorporelles et des écarts d'acquisition, ainsi que celle des actifs ou groupe d'actifs destinés à être cédés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes 7. 14. et 33. de l'annexe, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie et procédé sur ces bases à l'appréciation raisonnable des estimations réalisées.
- la note 40. de l'annexe décrit les procédures contentieuses en cours principalement vis-à-vis des administrations fiscales dans différents pays. Elle présente les jugements de la direction relatifs à ces contentieux. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces jugements et à vérifier que la note aux états financiers fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 13 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

Pascale Chastaing-Doblin

5.2. COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

5.2.1. COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2013 Retraité*	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	4	5 425	5 454
Charges d'exploitation	5	(3 694)	(3 682)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	6	1 731	1 772
Loyers	7	(885)	(849)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	8	846	923
Amortissements et provisions	9	(325)	(321)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	10	521	602
Résultat financier	11	(90)	(52)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	12	11	28
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS		442	578
Charges de restructuration	13	(132)	(11)
Dépréciation d'actifs	14	(89)	(55)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	15	68	(11)
Résultat de la gestion des autres actifs	16	(33)	(82)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT		256	419
Impôts	17	(120)	(175)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		136	244
Résultat Net des activités non conservées	18	1	(4)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		137	240
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		125	227
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non conservées		1	(4)
Résultat Net Part du Groupe		126	223
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		11	17
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non conservées		0	-
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires		11	17
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	26	227 613	230 232
Résultat net part du Groupe par action (en euros)		0,55	0,97
Résultat net dilué par action (en euros)	26	0,55	0,96
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,55	0,99
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies (en euros)		0,55	0,98
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		0,00	(0,02)
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non conservées (en euros)		0,00	(0,02)

* Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints », appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014. (cf. explications et impacts note 2).

Les agrégats des comptes de résultats consolidés sont expliqués en note 2.S.

5.2.2. ÉTATS DU RÉSULTAT NET ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Notes	2013 Retraité*	2014
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		137	240
Différence de conversion		(208)	83
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		4	0
Variation de la juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »		(4)	(2)
Autres éléments du résultat global qui seront ultérieurement reclassés en résultat net		(208)	81
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies nets d'impôts différés		1	(11)
Autres éléments du résultat global qui ne seront jamais reclassés en résultat net		1	(11)
Autres éléments du résultat global après impôt	29	(207)	69
RÉSULTAT NET ET AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		(70)	309
Résultat net et autres éléments du résultat global total part du Groupe		(75)	295
Résultat net et autres éléments du résultat global total part des Intérêts Minoritaires		5	14

* Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints », appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014 (cf. explications et impacts note 2).

N.B. : Les valeurs figurant dans le tableau sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un écart non significatif au niveau des totaux.

5.2.3. ÉTATS DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012 Retraité*	Déc. 2013 Retraité*	Déc. 2014
ÉCARTS D'ACQUISITION	19	823	691	701
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	20	263	281	283
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	21	2 542	2 396	3 157
Prêts long terme	22	147	98	133
Titres mis en équivalence	23	306	276	324
Actifs financiers non courants	24	222	174	129
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		675	548	586
Actifs d'impôts différés	17	153	149	68
Total actif non courant		4 456	4 065	4 795
Stocks	25	46	41	28
Clients	25	390	379	417
Autres tiers	25	512	473	461
Créances sur cessions d'actifs à court terme	30 & 31	48	41	14
Prêts à court terme	30 & 31	32	30	16
Trésorerie et équivalents de trésorerie	30 & 31	1 863	1 913	2 677
Total actif courant		2 891	2 877	3 613
Actifs destinés à être cédés	33	156	61	347
TOTAL ACTIF		7 503	7 003	8 755

* Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints », appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014 (cf. explications et impacts note 2).

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2012 Retraité*	Déc. 2013 Retraité*	Déc. 2014
Capital		682	684	696
Primes et réserves		2 682	1 728	1 848
Résultat de l'exercice	26	(599)	126	223
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES		2 765	2 538	2 767
Titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	887
Capitaux propres part Groupe		2 765	2 538	3 654
Intérêts minoritaires	28	228	214	213
Capitaux propres		2 993	2 752	3 867
Autres dettes financières à long terme	30 & 31	1 478	1 651	2 722
Endettement lié à des locations financement long terme	30 & 31	56	48	62
Passifs d'impôts différés	17	119	118	41
Provisions à caractère non courant	34	122	108	133
Total passif non courant		1 775	1 925	2 958
Fournisseurs	25	569	599	690
Autres tiers et impôt société	25	1 120	946	966
Provisions à caractère courant	34	185	244	172
Dettes financières à court terme (y.c. location financement)	30 & 31	806	494	82
Banques et dérivés passif	30 & 31	19	17	-
Total passif courant		2 699	2 300	1 910
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	33	36	26	20
TOTAL PASSIF		7 503	7 003	8 755

* Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints », appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014 (cf. explications et impacts note 2).

5.2.4. TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	2013 Retraité*	2014
+ Excédent Brut d'Exploitation	8	846	923
+ Résultat financier	11	(90)	(52)
+ Impôts sur les sociétés payés		(131)	(151)
- Charges et produits non décaissés dans l'EBE		20	11
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		45	25
+ Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		13	13
+ Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non conservées		4	(2)
= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	35	707	767
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	36	136	103
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non conservées	36	5	6
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		848	875
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(145)	(186)
+ Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement non courant ⁽¹⁾		(185)	-
+ Éléments non courants des activités non conservées		(2)	-
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		516	689
- Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	37	(264)	(262)
- Décaissements liés à des Investissements de développement	38	(190)	(1 313)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		334	128
+ Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non conservées		1	-
= FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)		(120)	(1 447)
+ Augmentation de capital		13	106
- Dividendes payés		(187)	(197)
+ Titres subordonnés à durée indéterminée		-	887
- Remboursement de la dette long terme		(4)	(17)
- Remboursements liés aux contrats de location-financement		(7)	(1)
+ Nouveaux emprunts long terme		607	1 123
= AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		596	1 106
+ Variation des dettes financières court terme		(725)	(398)
+ Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non conservées		(2)	1
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		(305)	1 505
+ Différence de conversion (D)		(37)	37
= VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		54	784
- Trésorerie ouverture		1 844	1 896
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		5	-
- Variation de trésorerie des activités non conservées		(7)	(4)
+ Trésorerie clôture	31	1 896	2 677
= VARIATION DE TRÉSORERIE		54	784

* Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints », appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014 (cf. explications et impacts note 2).

(1) En 2013, ce montant correspond au paiement du précompte pour 184,7 millions d'euros (cf. note 40.2).

5.2.5. VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Diffé- rence de conver- sion ⁽¹⁾	Réserves de juste valeur des instru- ments financiers	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avan- tages au personnel	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts mino- ritaires	Total capitaux propres
1 ^{ER} JANVIER 2013	227 277 972	682	1 318	79	(4)	(49)	148	591	2 765	230	2 995
Changement de méthode comptable*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)
1 ^{ER} JANVIER 2013 RETRAITÉ*	227 277 972	682	1 318	79	(4)	(49)	148	591	2 765	228	2 993
Augmentation de capital											
■ Attribution d'actions sous conditions de performance	202 988	1	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-
■ Levées d'options de souscription d'actions	572 142	2	10	-	-	-	-	-	12	1	13
Dividendes distribués en numéraire ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	(173)	(173)	(15)	(187)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	(0)	-	(4)	(5)	(7)	(11)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	-	-	(199)	(202)	0	1	-	199	(201)	(6)	(207)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	126	126	11	137
Résultat net et autres éléments du résultat global total	-	-	(199)	(202)	0	1	-	325	(75)	5	(70)
31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉ*	228 053 102	684	1 129	(123)	(4)	(48)	162	737	2 538	214	2 752
Augmentation de capital											
■ Attribution d'actions sous conditions de performance	203 015	1	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-
■ Levées d'options de souscription d'actions	1 684 989	5	41	-	-	-	-	-	46	(0)	46
Titres subordonnés à durée indéterminée ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	887	887	-	887
Dividendes distribués ⁽³⁾	1 895 293	6	54	-	-	-	-	(183)	(123)	(13)	(137)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	10	-	10	-	10
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	1	-	0	1	(0)	1
Autres éléments du résultat global	-	-	(76)	86	(2)	(11)	-	75	72	(3)	69
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	223	223	17	240
Résultat net et autres éléments du résultat global total	-	-	(76)	86	(2)	(11)	-	298	295	14	309
31 DÉCEMBRE 2014	231 836 399	696	1 149	(37)	(5)	(59)	172	1 738	3 654	213	3 867

* Les états financiers ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints », appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014 (cf. explications et impacts note 2).

N.B. : Les valeurs figurant dans le tableau sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un écart non significatif au niveau des totaux.

(1) La variation de la différence de conversion Groupe de 86 millions d'euros entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014, s'explique principalement par l'appréciation du dollar américain pour 95 millions d'euros, de la livre anglaise pour 21 millions d'euros, du dollar australien pour 19 millions d'euros et de la dépréciation du yuan chinois pour (34) millions d'euros et du zloty polonais pour (7) millions d'euros.

La variation de la différence de conversion Groupe de (202) millions d'euros entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013, s'explique principalement par la dépréciation du dollar australien pour (85) millions d'euros, du dollar américain pour (41) millions d'euros, du réal brésilien pour (40) millions d'euros et du peso argentin pour (11) millions d'euros.

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	USD	AUD	PLN	GBP	CNY
Décembre 2013	1,3791	1,5423	4,1543	0,8337	8,3491
Décembre 2014	1,2141	1,4829	4,2732	0,7789	7,5358

(2) Le Groupe a émis le 30 juin 2014 des titres subordonnés à durée indéterminée pour une valeur de 887 millions d'euros (net des coûts de transaction). Les détails de cette émission sont présentés en note 3.G.

(3) Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2012 et 2013 s'élèvent à :

(en euros)	2012	2013	2014*
Dividende ordinaire par action	0,76	0,80	0,95
Dividende exceptionnel par action	N/A	N/A	N/A

* Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 avril 2015.

Le dividende distribué au titre de l'année 2013 a été payé en partie en numéraire et en partie en actions.

Le nombre d'actions Accor se détaille de la manière suivante :

Détail des actions	Déc. 2013	Déc. 2014
Nombre total d'actions autorisées	228 053 102	231 836 399
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	228 053 102	231 836 399
Nombre d'actions émises et non entièrement libérées	-	-
Valeur nominale de l'action (en euros)	3	3
Actions de l'entité détenues par elle-même ou par ses filiales ou entités associées	-	-
Actions réservées pour une émission dans le cadre d'options et de contrats de vente	-	-

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2014 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation le 1^{er} janvier 2014	228 053 102
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	203 015
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscriptions d'actions	1 684 989
Nombre d'actions issues de versement de dividende en actions	1 895 293
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2014	231 836 399
Nombre d'actions émises au 31 décembre 2014	231 836 399
Nombre d'actions d'auto-contrôle	-
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2014	231 836 399
Plan d'options de souscription d'actions (cf. note 26.3)	4 521 862
Actions sous conditions de performance accordées aux salariés (cf. note 26.3)	817 503
Nombre d'actions potentielles	237 175 764

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2014 serait réduite de la façon suivante :

(en millions d'euros)	
Impact de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions*	123
Impact sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	123

* Sur la base d'une conversion de 100 % des options non exercées.

Le nombre moyen d'actions au 31 décembre 2014 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2014	231 836 399
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à l'émission d'actions nouvelles	(48 207)
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif à la conversion de SOP	(756 686)
Effet de <i>prorata temporis</i> sur le nombre moyen pondéré d'actions relatif au versement de dividende	(799 658)
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2014 (cf. note 26)	230 231 848
Impact des plans de SOP dilutifs au 31 décembre 2014	1 208 686
Impact des actions sous conditions de performance dilutives au 31 décembre 2014	375 168
Nombre moyen d'actions au 31 décembre 2014 après dilution	231 815 702

5.2.6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	Ratios de gestion	175	NOTE 24	Actifs financiers non courants	222
NOTE 2	Principes comptables	177	NOTE 25	Comptes de tiers actifs et passifs	222
NOTE 3	Faits marquants et changements de périmètre	190	NOTE 26	Capital potentiel	224
NOTE 4	Chiffre d'affaires opérationnel par pôle stratégique et zone géographique	196	NOTE 27	Réserves de juste valeur des instruments financiers	229
NOTE 5	Charges d'exploitation	198	NOTE 28	Minoritaires	230
NOTE 6	Résultat brut d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique	198	NOTE 29	Résultat Global	231
NOTE 7	Loyers opérationnels	199	NOTE 30	Analyse des dettes financières par devises et échéances	231
NOTE 8	Excédent brut d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique	202	NOTE 31	Analyse de l'endettement net et de la trésorerie nette	236
NOTE 9	Détail des amortissements et provisions	203	NOTE 32	Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7	237
NOTE 10	Résultat d'exploitation par pôle stratégique et zone géographique	203	NOTE 33	Actifs et passifs destinés à être cédés	241
NOTE 11	Résultat financier	204	NOTE 34	Provisions	242
NOTE 12	Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	205	NOTE 35	Réconciliation de marge brute d'autofinancement	251
NOTE 13	Charges de restructuration	206	NOTE 36	Variation du Besoin en Fonds de Roulement	252
NOTE 14	Dépréciation d'actifs	206	NOTE 37	Investissements sur actifs existants	252
NOTE 15	Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	208	NOTE 38	Investissements de développement	253
NOTE 16	Résultat de la gestion des autres actifs	208	NOTE 39	Analyses sectorielles	253
NOTE 17	Impôts sur les bénéfices	209	NOTE 40	Litiges	259
NOTE 18	Résultat net des activités non conservées	211	NOTE 41	Engagements hors bilan	260
NOTE 19	Écarts d'acquisition	212	NOTE 42	Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2014	262
NOTE 20	Immobilisations incorporelles	213	NOTE 43	Parties liées	264
NOTE 21	Immobilisations corporelles	214	NOTE 44	Rémunérations des personnes clés du Management	265
NOTE 22	Prêts long terme	217	NOTE 45	Honoraires des Commissaires aux comptes	265
NOTE 23	Titres mis en équivalence	217	NOTE 46	Événements post-clôture	265

NOTE 1 RATIOS DE GESTION

A. Principaux ratios de gestion du Groupe

	Note	Déc. 2013 Retraité*	Déc. 2014*
Gearing	(a)	8,2 %	4,1 %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée/Dette nette retraitée	(b)	31,1 %	34,2 %
Retour sur capitaux employés	(c)	14,0 %	14,6 %
Création de valeur économique (EVA) (en millions d'euros)	(d)	160	215

* Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées) et retraitées des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints » appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014.

Note (a) Le Gearing est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires).

Note (b) En application des méthodes de calcul utilisées par les principales agences de notation, le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée/dette nette retraitée est calculé comme suit :

	Note	Déc. 2013 Retraité*	Déc. 2014*
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE (CF. NOTE 31)		226	159
Retraitement des titres subordonnés à durée indéterminée	(1)	-	443
Retraitement <i>pro rata temporis</i> des cessions et des acquisitions	(2)	78	(160)
DETTE NETTE MOYENNE		304	442
Valeur actualisée à 7 % des engagements de loyers	(3)	2 649	2 453
Total dette nette retraitée		2 953	2 895
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION		703	769
Composante amortissements sur loyer (cf. note 7.C)		216	221
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée		919	990
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION RETRAITÉE/ DETTE NETTE RETRAITÉE		31,1 %	34,2 %

* Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées) et retraitées des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints » appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014.

(1) En raison du traitement par les agences de notation des titres subordonnés à durée indéterminée (cf. note 3.G) à 50 % en dette et à 50 % en capitaux propres, ces derniers sont retraités à hauteur de 50 % dans la dette nette utilisée pour le calcul du ratio.

(2) Dont :

a. Au 31 décembre 2014, (643) millions d'euros de retraitement lié au rachat des portefeuilles Moor Park, Axa Real Estate, Tritax et à l'acquisition d'une participation dans Mama Shelter (cf. notes 3.B.1 à 3.B.4), 443 millions d'euros de retraitement *pro rata temporis* lié à l'émission de titres subordonnés à durée indéterminée en juin 2014 (cf. note 3.G.), et 37 millions d'euros de retraitement de cessions ;

b. Au 31 décembre 2013, 126 millions d'euros de retraitement des cessions et (48) millions d'euros de retraitement *pro rata temporis* relatif au précompte reversé à l'administration fiscale (cf. note 40.2).

(3) Les engagements de loyers correspondent aux engagements de loyers présentés en note 7.C. Ils sont issus des engagements de loyers fixes et excluent les engagements de loyers variables. Le taux de 7 % correspond au taux retenu par l'agence de notation Standard & Poor's.

Note (c) Le ratio de retour sur capitaux employés (*Return On Capital Employed* ou ROCE) est défini ci-après.

Note (d) Création de la valeur économique ou *Economic Value Added* (EVA).

5

La détermination de la création de valeur économique a été établie pour 2013 et 2014 sur la base des données suivantes :

	Déc. 2013 Retraité*	Déc. 2014*
COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL	8,80 %	8,57 %
ROCE APRÈS IMPÔT ⁽¹⁾	11,34 %	11,82 %
CAPITAUX EMPLOYÉS (en millions d'euros)	6 314	6 633
CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE (en millions d'euros) ⁽²⁾	160	215

* Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées) et retraitées des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints » appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014.

(1) Le ROCE après impôt se détermine comme suit :

$EBE\ ajusté - [(EBE\ ajusté - amortissements\ et\ provisions) \times\ taux\ d'impôt]$

Capitaux engagés

À titre d'exemple, au 31 décembre 2014, les données de la formule sont les suivantes :

EBE ajusté 969 millions d'euros (cf. ROCE ci-après) ;

Amortissements et provisions (sur 12 mois) 321 millions d'euros ;

Taux d'impôt courant 28,5 % (cf. note 17.2) ;

Capitaux employés moyens 6 633 millions d'euros (cf. ROCE ci-après).

(2) La création de valeur économique se détermine comme suit :

$(ROCE\ après\ impôt - coût\ moyen\ pondéré\ du\ capital) \times\ capitaux\ employés.$

L'impact d'une variation de +/- 0,1 du beta au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 est respectivement de 41 millions d'euros 38 millions d'euros.

B. Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés (ROCE) est l'instrument utilisé par le Groupe dans sa gestion interne pour mesurer la performance. C'est aussi un indicateur de la rentabilité des actifs non consolidés ou mis en équivalence.

Il est déterminé sur la base des agrégats suivants établis à partir des comptes consolidés :

- excédent brut d'exploitation ajusté : (EBE ajusté) : cet agrégat comprend l'excédent brut d'exploitation et des produits sur immobilisations financières (dividendes et produits financiers des sociétés externes et mises en équivalence) ;

- capitaux employés : total des actifs immobilisés calculés à partir de la moyenne de leur valeur brute 2013 et 2014 sur chaque exercice, et du besoin en fonds de roulement.

Le ROCE est calculé comme le rapport de l'excédent brut d'exploitation ajusté (EBE ajusté) et des capitaux employés moyens, au cours de la période de référence.

(en millions d'euros)	2013*	2014*
Capitaux employés	6 511	6 911
Retraitements <i>pro rata temporis</i> des capitaux employés ⁽¹⁾	(198)	(283)
Effet de change sur les capitaux employés ⁽²⁾	1	5
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS	6 314	6 633
Excédent Brut d'Exploitation	846	923
Intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	19	13
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. note 12)	18	33
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS AJUSTÉ (EBE AJUSTÉ)	883	969
ROCE (EBE AJUSTÉ/CAPITAUX EMPLOYÉS)	14,0 %	14,6 %

* Données relatives aux activités poursuivies (excluant les Services à bord des trains reclassés en activités non conservées) et retraitées des impacts de la norme IFRS 11, « Accords conjoints » appliquée pour la première fois de manière rétrospective au 1^{er} janvier 2014.

(1) Dans le cadre du calcul du ROCE, les capitaux employés sont pris en compte au prorata temporis du nombre de mois d'excédent d'exploitation des activités dégagées au cours de la période. Ainsi, aucun des capitaux employés ne sera retenu pour une acquisition réalisée le 31 décembre et pour laquelle aucun excédent d'exploitation des activités n'a été pris en compte dans le compte de résultat.

(2) Les capitaux employés de la période sont ramenés au taux de conversion moyen pour être comparable au taux de conversion de l'excédent d'exploitation des activités.

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

Cadre général

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Accor pour l'exercice 2014 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2014. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2013 établi selon le même référentiel comptable.

Au 31 décembre 2014, les normes et interprétations comptables adoptées par l'Union européenne sont similaires aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) à l'exception de l'interprétation IFRIC 21 « Droits ou taxes » dont l'application n'est obligatoire qu'à partir du 1^{er} janvier 2015 en Europe. Le Groupe a décidé d'appliquer cette interprétation à partir du 1^{er} janvier 2015. Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade. Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

De nouvelles normes, amendements de normes et interprétations tels qu'adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2014 sont entrés en vigueur :

- Les normes IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Accords conjoints », IFRS 12 « Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités », IAS 27 Révisée « États financiers individuels », IAS 28 Révisée « Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises » et leurs amendements. Ces normes redéfinissent la notion de contrôle exercé sur une entité, supprimant la possibilité d'utiliser l'intégration proportionnelle pour la consolidation des entités sous contrôle conjoint. Les partenariats qualifiés de co-entreprises sont désormais consolidés par mise en équivalence, et ceux qualifiés d'activités conjointes sont repris ligne à ligne au niveau des actifs, des passifs, des produits et des charges. Conformément à la norme IFRS 11, les sociétés suivantes ont été qualifiées de co-entreprises : Adagio, Reef Casinos et Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne. Elles étaient antérieurement consolidées par intégration proportionnelle et ont été par conséquent mises en équivalence à partir du 1^{er} janvier 2014.

La première application de ces normes étant constitutive d'un changement de méthode tel que défini par IAS 8, les périodes antérieures présentées ont été retraitées. Les impacts sur les comptes du Groupe sont les suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Publié	Effet IFRS 11	Déc. 2013 Retraité
CHIFFRES D'AFFAIRES OPÉRATIONNELS	5 536	(111)	5 425
Charges d'exploitation	(3 777)	83	(3 694)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	536	(15)	521
Résultat financier	(92)	2	(90)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	2	9	11
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	446	(4)	442
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	259	(3)	256
Impôts	(121)	1	(120)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	139	(2)	137
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	126	-	126

(en millions d'euros)	Déc. 2012 Publié	Effet IFRS 11	Déc. 2012 Retraité	Déc. 2013 Publié	Effet IFRS 11	Déc. 2013 Retraité
ÉCARTS D'ACQUISITION	840	(17)	823	707	(16)	691
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	264	(1)	263	283	(2)	281
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	2 592	(50)	2 542	2 448	(52)	2 396
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	632	43	675	502	46	548
ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	151	2	153	148	1	149
ACTIF COURANT	2 925	(34)	2 891	2 911	(34)	2 877
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	156	-	156	61	-	61
TOTAL ACTIF	7 560	(57)	7 503	7 060	(57)	7 003
Capital	682	-	682	684	-	684
Primes et réserves	2 682	-	2 682	1 729	(1)	1 728
Résultat Net Part du Groupe	(599)	-	(599)	126	-	126
Intérêts Minoritaires	230	(2)	228	217	(3)	214
TOTAL CAPITAUX PROPRES	2 995	(2)	2 993	2 756	(4)	2 752
PASSIF NON COURANT	1 793	(18)	1 775	1 945	(20)	1 925
PASSIF COURANT	2 736	(37)	2 699	2 333	(33)	2 300
PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	36	-	36	26	-	26
TOTAL PASSIF	7 560	(57)	7 503	7 060	(57)	7 003

■ Amendement à IAS 32 « Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers » : clarifie les règles de compensation des actifs financiers et des passifs financiers. Accor ne pratiquant pas de compensation entre actifs et passifs financiers, cet amendement est sans effet sur les comptes du Groupe.

■ Amendement à IAS 39 « Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture » : cet amendement permet par exception la poursuite de la comptabilité de couverture dans la situation où un dérivé, qui a été désigné comme instrument de couverture, fait l'objet d'un transfert par novation d'une contrepartie vers une contrepartie centrale en conséquence de dispositions législatives ou réglementaires. Cet amendement est sans effet sur les comptes du Groupe.

Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe des futures normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué de façon anticipée les normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés ou en cours d'adoption par l'Union européenne au 31 décembre 2014 et dont la date de mise en application est postérieure au 31 décembre 2014 :

Référence Norme ou Interprétation	Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du groupe Accor au cours de la première période d'application	
IFRS 9	« Instruments financiers »	01/01/2018*	Analyse en cours
IFRS 15	« Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »	01/01/2017*	Analyse en cours
IFRS 14	« Activités régulées »	01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Amendement à IFRS 10 et IAS 28	« Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise »	01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Amendement à IAS 1	Informations à fournir	01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Améliorations des IFRS – Cycle 2012-2014		01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Amendements à IAS 16 et IAS 38	« Immobilisations corporelles » et « Immobilisations incorporelles » – clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables	01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé
Amendement à IFRS 11	« Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des activités conjointes »	01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Amendement à IAS 19	« Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel »	01/07/2014*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Améliorations des IFRS – Cycle 2010-2012		01/07/2014*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
Améliorations des IFRS – Cycle 2011-2013		01/07/2014*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé à ce stade
IFRIC 21	« Droits ou taxes »	01/01/2014**	L'impact estimé sur les capitaux propres d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2014 est de 4 millions d'euros. L'impact estimé sur le résultat net au 30 juin 2014 est de (9) millions d'euros et l'impact estimé sur les comptes annuels 2014 est de (0) million d'euros

* Norme, amendement de normes ou interprétation non encore adopté par l'Union européenne.

** La date d'application prévue par l'Union européenne est le 1^{er} janvier 2015 avec possibilité d'application anticipée au 1^{er} janvier 2014.

Première adoption des IFRS

Il convient par ailleurs de rappeler les options prises par Accor dans le cadre de la préparation de son état de la situation financière d'ouverture IFRS au 1^{er} janvier 2004 (date de transition aux IFRS pour le Groupe), et ce en vertu de la norme IFRS 1, dans la mesure où celles-ci continuent d'avoir un impact important sur les comptes :

- non-retraitement des regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004 ;
- reclassement en réserves consolidées des écarts de conversion cumulés au 1^{er} janvier 2004 ;
- non-réévaluation des immobilisations corporelles et incorporelles à la date de transition à leur juste valeur.

Base de préparation des états financiers

Les comptes des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, sont retraités afin d'être en conformité avec les principes comptables du Groupe. L'ensemble des sociétés consolidées clôture ses comptes au 31 décembre à l'exception de certaines filiales en Inde qui clôturent leurs comptes statutaires au 31 mars et pour lesquelles les résultats financiers sont pris en compte sur une période de 12 mois arrêtés au 30 septembre.

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par le Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations et les principaux jugements faits par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels, incorporels et des écarts d'acquisition, le montant des provisions pour risques ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite, des litiges et des impôts différés.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

En l'absence de normes ou d'interprétations applicables à une transaction spécifique, la direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables, de sorte que les états financiers présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie du Groupe et traduisent la réalité économique des transactions.

Gestion du capital

L'objectif principal du Groupe en termes de gestion de son capital est d'assurer le maintien d'une bonne notation du risque de crédit propre et de bons ratios sur capital, de manière à faciliter son activité et maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le Groupe gère la structure de son capital et procède à des ajustements eu égard à l'évolution des conditions économiques. Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les objectifs, politiques et procédures de gestion sont demeurés inchangés en 2014.

Le Groupe gère son capital en utilisant un ratio, égal à l'endettement net divisé par les capitaux propres (cf. note sur les Principaux ratios de gestion). La politique du Groupe est de maintenir ce ratio en dessous de 100 %. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes financières à court et long terme y compris les dettes liées à des locations financement, des instruments dérivés passifs ainsi que des découverts bancaires, desquelles sont soustraits les prêts à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les instruments dérivés actifs ainsi que les créances sur cessions d'actifs à court terme. Les prêts à long terme accordés principalement à des propriétaires hôteliers ou à certaines sociétés dans lesquelles Accor détient une participation minoritaire et qui sont par conséquent réalisés dans un but de développement des investissements à long terme sont assimilés à des flux d'investissement et non à des flux de financement. Ils sont par conséquent exclus du calcul de l'endettement net.

Les capitaux propres incluent la part du Groupe dans le capital, ainsi que les gains et pertes latents enregistrés directement en capitaux propres.

De plus, le Groupe s'est fixé comme objectif à fin décembre un ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation retraitée / Dette nette retraitée » supérieur à 25 %.

Les principales méthodes comptables suivies sont décrites ci-après.

A. Méthodes de consolidation

L'organisation du groupe Accor repose sur la constitution de filiales en France et généralement dans chaque pays dans lequel le Groupe est implanté. Ces filiales, établies dans le simple but de pouvoir exercer l'activité d'exploitant hôtelier, sont dans la plupart des cas, détenues en totalité par Accor et entièrement contrôlées par le Groupe. Elles sont donc consolidées par intégration globale.

Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », un investisseur contrôle une autre entité lorsque ses relations avec l'entité l'exposent ou lui donnent droit un à rendement variable et qu'il a la possibilité d'influer sur ce rendement du fait du pouvoir qu'il exerce sur l'entité. Il n'est pas tenu compte de la capacité potentielle liée à l'obtention de droits non immédiatement exerçables, ou soumis à l'occurrence d'un événement futur, seuls rentrant en compte la possibilité pratique et actuelle d'exercer les droits pour diriger les activités pertinentes, celles-ci étant les activités de l'entité qui affectent significativement son rendement. Dans le secteur hôtelier, un investisseur contrôlera les activités qui affectent significativement le rendement des hôtels gérés dans la mesure où il a la capacité de prendre toutes les décisions opérationnelles, financières et stratégiques en matière de gestion. Cela se traduit concrètement par la capacité de nommer les dirigeants de la Société ainsi que de décider du plan d'affaires et du plan budgétaire de la Société. Ainsi pour les hôtels gérés au travers de contrats de management ou de contrats de franchise, Accor ne détient aucun pouvoir et n'est pas en mesure de décider du plan d'affaires ou budgétaire. Dans le cadre des hôtels gérés sous contrat de management, Accor est chargé d'agir pour le compte et au bénéfice du propriétaire et exerce par conséquent un rôle de mandataire.

Le Groupe n'a identifié aucune société qu'il contrôlerait malgré la détention de moins de la moitié des droits de vote. De même, le Groupe n'a identifié aucune société qu'il ne contrôlerait pas malgré la détention de plus de la moitié des droits de vote.

Dans le cadre du développement de certaines activités hôtelières, Accor peut aussi être amené à créer un partenariat avec une autre société afin de mettre en commun des savoir-faire différents mais complémentaires. Ces partenariats se font toujours au moyen d'un véhicule distinct ayant une existence autonome dans lesquels les partenaires disposent de droits sur l'actif net. Accor y exerce à chaque fois un contrôle conjoint en vertu d'un accord entre actionnaires qui requiert le consentement unanime des partenaires dans les prises de décisions. Conformément à IFRS 11 « Accords conjoints », ces partenariats qualifiés de coentreprises sont depuis le 1^{er} janvier 2014 mis en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Dans le cadre de son développement dans certains pays, il peut arriver à Accor de choisir de prendre une participation minoritaire (généralement inférieure à 40 %) 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 Accor la gestion des hôtels détenus. Accor détient généralement un siège à l'organe de direction de la société qui lui permet de participer aux prises de décisions à hauteur de son pourcentage de détention. Cependant le contrôle de la société est laissé aux mains des autres investisseurs. Ces entreprises associées dans lesquelles Accor est en capacité d'exercer

directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Enfin, il peut aussi arriver à Accor de prendre des participations minoritaires dans des véhicules immobiliers porteurs de terrains et murs d'hôtels qui lui sont donnés en location ou en gestion. Ces détentions n'accordent à Accor aucun droit de représentation dans les organes de direction du véhicule, ni même aucune participation aux processus d'élaboration des politiques financières et opérationnelles. Ces sociétés sont alors considérées comme des titres de participation dans les comptes consolidés du Groupe.

B. Prise et Perte de contrôle – variation de périmètre/acquisition d'actifs

Depuis le 1^{er} janvier 2010, suite à la mise en application des normes IFRS 3 Révisée « Regroupements d'entreprises » et IAS 27 Révisée « États financiers consolidés et individuels », le Groupe comptabilise ses regroupements d'entreprises et ses variations de pourcentage d'intérêts conformément aux principes comptables décrits ci-dessous.

B.1. Prise de contrôle

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global ;
- l'ensemble des éléments identifiables (actifs et passifs) acquis sont évalués à leur juste valeur. L'évaluation réalisée dans un délai n'excédant pas un an et cessant dès lors que l'information nécessaire pour identifier et évaluer les éléments a été obtenue, est réalisée dans la devise de l'entreprise acquise. Postérieurement à leur affectation, l'ensemble des écarts d'évaluation suivent les règles comptables propres à leur nature ;
- la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente l'écart d'acquisition, comptabilisé à l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 2.C. Écarts d'acquisition).

Les coûts liés à un regroupement d'entreprises sont directement comptabilisés en charges.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la quote-part d'intérêt antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Les autres éléments du résultat global afférents sont reclassés en totalité en résultat.

B.2. Perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel

Une perte de contrôle avec maintien d'un intérêt résiduel s'analyse comme une cession d'un intérêt contrôlant suivie d'une acquisition d'un intérêt non contrôlant. Il en résulte, à la date de perte de contrôle :

- la comptabilisation d'un résultat de cession d'actifs, constitué de :
 - un résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée, et
 - un résultat de réévaluation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée ;
- le reclassement en résultat de la quote-part cédée des autres éléments du résultat global.

B.3. Variation du pourcentage d'intérêt dans une société consolidée en intégration globale

Les transactions relatives aux intérêts minoritaires des sociétés consolidées en intégration globale qui n'entraînent pas une perte de contrôle, sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires et donc constatées en capitaux propres sans effet sur le résultat et les autres éléments du résultat global.

B.4. Perte d'influence notable avec conservation d'un intérêt résiduel

Une perte d'influence notable avec conservation d'un intérêt résiduel s'analyse comme une cession de titres mis en équivalence suivie d'une acquisition d'un actif financier. Il en résulte, à la date de cession :

- la comptabilisation d'un résultat de cession, constitué de :
 - un résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée, et
 - un résultat de réévaluation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée ;
- le reclassement en résultat de la totalité des autres éléments du résultat global.

B.5. Acquisition de portefeuilles d'actifs

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe peut procéder à des acquisitions d'hôtels antérieurement exploités en location. Ces acquisitions sont généralement analysées comme des acquisitions d'actifs qui ne constituent pas des regroupements d'entreprise : les processus opérationnels stratégiques (exploitation de l'hôtel) et la génération de rendements (revenus issus de l'exploitation) sont en effet déjà contrôlés par Accor.

Lors des acquisitions de portefeuilles d'actifs, les actifs et passifs sont comptabilisés au coût d'acquisition. Aucune imposition différée n'est constatée conformément à IAS 12 et les frais d'acquisition sont inclus dans le coût d'acquisition.

C. Écarts d'acquisition

C.1. Écart d'acquisition positif

L'écart résiduel éventuel correspondant à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière sous la rubrique « Écarts d'acquisition ». Les écarts d'acquisition résiduels sont généralement issus de la présence de synergies et d'autres avantages attendus résultant du rachat des sociétés acquises.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 Révisée, applicable aux regroupements d'entreprises réalisés depuis le 1^{er} janvier 2010, le Groupe est amené à choisir, pour chaque prise de contrôle partielle, de comptabiliser l'écart d'acquisition :

- soit sur une base de 100 % : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à sa juste valeur et un écart d'acquisition attribuable aux intérêts minoritaires est alors comptabilisé en plus de l'écart d'acquisition au titre de la part acquise ;

- soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure sur les rachats complémentaires de participations ne donnant pas le contrôle) : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à la quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise et seul un écart d'acquisition au titre de la part acquise est comptabilisé.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise dans laquelle Accor exerce une influence notable ou un contrôle conjoint est inclus dans la valeur comptable de celle-ci.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition de filiales est présenté séparément dans l'état de la situation financière.

Les écarts d'acquisition positifs ne sont pas amortis, conformément à IFRS 3 Révisée « Regroupements d'entreprises ». Ils font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont détaillées dans la note 2.E.6. En cas de perte de valeur, la dépréciation constatée au compte de résultat, dans la rubrique « Dépréciation d'actifs », est irréversible.

C.2. Écart d'acquisition négatif

L'écart d'acquisition négatif représente l'excédent de la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition sur le coût d'acquisition.

L'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

C.3. Réallocation des écarts d'acquisition suite à des réorganisations

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36 paragraphe 87, en cas de réorganisation du Groupe impliquant un changement du reporting interne qui modifie la structure des Unités Génératrices de Trésorerie, les écarts d'acquisition sont réalloués aux nouvelles Unités Génératrices de Trésorerie. Cette réallocation est effectuée en fonction des valeurs relatives déterminées sur la base de cash-flows actualisés.

D. Conversion des comptes exprimés en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

Les postes de l'état de la situation financière exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les comptes de résultat exprimés en devises sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion en résultant figurent dans les capitaux propres et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice à la date où les activités seront cédées.

Sur l'ensemble des périodes présentées, le Groupe n'a pas de filiale significative située dans les pays hyper-inflationnistes.

E. Immobilisations

E.1. Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les immobilisations incorporelles acquises figurent dans l'état de la situation financière à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le Groupe a considéré ses marques principales et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir les utiliser. Ces immobilisations ne sont donc pas amorties et font l'objet d'une revue de leur valorisation lors de survenance d'événements susceptibles de remettre en cause leur valeur et dans tous les cas au minimum une fois par an. Lorsque leur valeur recouvrable s'avère inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée (cf. note 2.E.6).

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations incorporelles à durée de vie définie (logiciels et licences) sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilité prévue.

Les fonds de commerce à l'étranger sont en général sujets à amortissement sur la durée du bail sous-jacent.

La valeur des immobilisations incorporelles identifiables comptabilisées à l'occasion d'une première consolidation repose notamment sur des travaux d'experts indépendants, fondés sur des critères propres à chaque secteur d'activité, permettant leur suivi ultérieur. Les marques identifiables sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte à la fois de leur notoriété et de la rentabilité qu'elles génèrent.

Les frais de développement des projets informatiques engagés pendant la phase de développement sont quant à eux comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne dès que les critères suivants sont satisfaits conformément à la norme IAS 38 :

- l'intention et la capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables ;
- le coût de l'actif peut être évalué de façon fiable.

Enfin, dans le cadre de la signature de contrats de management ou de contrats de franchise, Accor peut être amené à verser des droits d'entrée, appelés aussi « Key money » aux propriétaires des hôtels. Ces droits d'entrée, versés pour sécuriser l'obtention des contrats, sont qualifiables d'immobilisations incorporelles selon les dispositions de la norme IAS 38. Ils sont par conséquent immobilisés et amortis sur la durée du contrat auxquels ils se rattachent.

E.2. Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles sont inscrites dans l'état de la situation financière à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient moins les amortissements et les pertes de valeur.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée. L'amortissement de ces actifs commence dès leur mise en service.

À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles sont amorties linéairement, selon une approche par composantes, sur leur durée d'utilité :

	Luxe, Haut & Milieu de gamme	Économique
Constructions	50 ans	35 ans
Installations générales, agencements et aménagements des constructions		7 à 25 ans
Frais accessoires sur constructions	50 ans	35 ans
Équipements		5 à 15 ans

E.3. Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou la production d'un actif immobilisé sont incorporés dans le coût de cet actif. Les autres coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

E.4. Contrats de location et opérations de cession bail

Le Groupe analyse ses contrats de location selon les dispositions de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Les contrats de location qui ont pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur (qualifiés de location-financement) sont comptabilisés de la façon suivante :

- les actifs sont immobilisés au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur au commencement du contrat ;
- la dette correspondante est identifiée sur une ligne séparée de l'état de la situation financière ;
- les paiements minimaux au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette ;
- la charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

Si le contrat est qualifié de contrat de location-financement du fait de l'option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti selon les règles appliquées par le Groupe. Dans tous les autres cas, le bien est amorti selon une approche par composantes sur la durée la plus courte de la durée du contrat de location et de la durée d'utilité du bien.

Par opposition aux contrats de location-financement, les contrats de location simple font l'objet d'une comptabilisation de la charge de loyers au compte de résultat. Ceux-ci sont constatés en résultat de façon linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en note 7.

Par ailleurs, pour les opérations de cession bail ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

E.5. Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » et par conséquent inscrits à leur juste valeur. Les profits ou les pertes latents sont comptabilisés directement en capitaux propres (en « Réserves de juste valeur des instruments financiers ») jusqu'à ce que le titre soit cédé, auquel cas le profit ou la perte cumulé préalablement comptabilisé en capitaux propres est alors inclus dans le résultat net de l'exercice. En cas de perte de valeur significative ou prolongée, cette perte de valeur donne lieu à la constatation d'une dépréciation non réversible comptabilisée en résultat.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition comprenant le cas échéant l'écart d'acquisition dégagé. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée et diminuée pour prendre en compte la part du Groupe dans les bénéfices ou les pertes réalisées après la date d'acquisition.

Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur, comme par exemple, une diminution du cours boursier si l'entité est cotée, des difficultés importantes de l'entité, des données observables indiquant une diminution évaluable des flux de trésorerie estimés, des informations portant sur des changements importants ayant un effet négatif sur l'entité. Dès lors qu'un indice de perte de valeur est détecté, le Groupe réalise un test de dépréciation l'amenant à comparer la valeur recouvrable de l'immobilisation financière avec sa valeur nette comptable.

E.6. Valeur recouvrable des immobilisations

En accord avec la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an pour les immobilisations suivantes :

- actifs à durée de vie indéfinie (catégorie limitée aux écarts d'acquisitions, marques et droits au bail) ; et
- immobilisations incorporelles en cours.

Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- baisse de 15 % du Chiffre d'affaires à périmètre et change constants ; ou
- baisse de 30 % de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre, change et refinancement constants.



Unités Génératrices de Trésorerie

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf lorsqu'un actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles d'autres actifs. Dans ce cas, il est regroupé dans une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et c'est cette dernière qui est testée.

Au 1^{er} janvier 2014, les écarts d'acquisition du Groupe ont été réalloués entre les deux pôles HotelServices et HotelInvest créés dans le cadre du changement de stratégie du Groupe et de sa réorganisation.

Les écarts d'acquisition étaient précédemment alloués par zone, par pays ou par hôtel. La réallocation a été effectuée sur la base de projections de cash-flows actualisés entre les deux pôles pour chaque zone ou pays.

Au sein du pôle HotelInvest, la valeur nette comptable de l'UGT regroupe les immobilisations corporelles et incorporelles relatives à chaque hôtel y compris l'écart d'acquisition qui lui est alloué. Les tests d'*impairments* sont réalisés par hôtel.

Au sein du pôle HotelServices, la valeur nette comptable de l'UGT regroupe les immobilisations corporelles et incorporelles relatives à chaque zone ou pays.

Les autres actifs, et notamment les immobilisations incorporelles, sont testés individuellement lorsqu'ils génèrent des entrées de trésorerie identifiables.

Méthodes de détermination de la valeur recouvrable

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable de l'actif ou de l'UGT avec sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

Dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations corporelles et écarts d'acquisition, la valeur recouvrable de l'ensemble des actifs ou des UGT est approchée par deux méthodes, multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur) et flux futurs de trésorerie actualisés (approche de la valeur d'utilité).

Dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition, la valeur recouvrable d'une immobilisation incorporelle est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés. L'utilisation de cette méthode s'explique par l'inexistence de transactions comparables.

Description des méthodes

1. Valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

Pour le pôle HotelInvest, la valeur recouvrable est approchée 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 diminuée des coûts de vente et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente.

Dans le cadre des tests effectués par établissement hôtelier pour HotelInvest, cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiples
Luxe et haut de gamme	$8 < x < 10,5$
Milieu de gamme	$7,5 < x < 9$
Économique	$6,5 < x < 8,5$

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.

2. Valeur fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés

Pour le pôle HotelServices, la valeur recouvrable est approchée par la valeur d'utilité fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés.

Les projections sont réalisées sur une durée maximale de 5 ans. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le CMPC (coût moyen pondéré du capital) de clôture. Un calcul spécifique prenant en compte les caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone a été réalisé. Le taux de croissance à l'infini est, quant à lui, adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones.

Cette technique est une technique de valorisation de niveau 3 selon IFRS 13.

Évaluation des provisions pour dépréciation

À l'issue de ce test, si cette évaluation met en évidence une provision pour dépréciation à comptabiliser, la provision comptabilisée est égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'actif ou de l'UGT testé. La dépréciation est constatée dans le poste « Dépréciation d'actifs » (cf. note 2.S.6).

Reprises des provisions pour dépréciation

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'Actifs », les provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition sont irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations incorporelles à durée de vie définie telles que les licences et les logiciels sont aussi considérées comme irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont, quant à elles, réversibles dès lors qu'il y a un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT.

E.7. Actifs ou groupe d'actifs destinés à être cédés

Un actif est classé en « Actifs destinés à être cédés » seulement si la vente est hautement probable dans un horizon raisonnable, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel et si un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant.

Conformément à la norme IFRS 5, « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part dans l'état de la situation financière et sont évalués et comptabilisés au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente.

Cette ligne regroupe par conséquent :

- les actifs non courants destinés à être cédés ;
- les groupes d'actifs destinés à être cédés ;
- l'ensemble des actifs courants et non courants rattachables à un secteur d'activité ou à un secteur géographique lui-même destiné à être cédé (c'est-à-dire à une activité non conservée).

F. Stocks

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré.

G. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Elles comprennent également l'effet de linéarisation des loyers. Ce poste figure dans les « Autres tiers ».

H. Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent l'ensemble des montants versés ou provisionnés par l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, y compris la participation et l'intéressement des salariés, les cotisations retraites, les cotisations sociales et les charges liées aux paiements sur la base d'actions.

La 3^e Loi de Finances Rectificative pour 2012 a instauré un Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) qui a pour objet d'améliorer la compétitivité des entreprises en diminuant le coût du travail de certains salariés. En substance, le CICE correspond à une aide de l'État, en contrepartie de laquelle l'entité engagera des dépenses lui permettant d'accroître sa compétitivité. Cette aide est par conséquent qualifiable de subvention selon les dispositions de la norme IAS 20 « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique ». Dans ce cadre, Accor a choisi de la comptabiliser en déduction des charges auxquelles elle est liée, *i.e.* en déduction des charges de personnel. Le montant du CICE comptabilisé dans les comptes au 31 décembre 2014, en fonction des salaires déjà comptabilisés, s'élève à 18,8 millions d'euros ; il s'élevait à 10,5 millions d'euros au 31 décembre 2013.

I. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en

tenant compte des hypothèses les plus probables. Lorsque l'effet de la valeur temps est important, les provisions sont actualisées par un taux reflétant le passage du temps, basé généralement sur le rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (ou à défaut les obligations d'État).

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration et que ce plan a été notifié aux parties concernées en date d'arrêtés des comptes.

J. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite complémentaire, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme, en fonction des réglementations et usages en vigueur dans les pays d'exercice de l'activité. Les avantages procurés par ces régimes sont de deux types : à cotisations définies et à prestations définies.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes dues à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes dues est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Pour les régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement ou une garantie du Groupe sur le montant ou le niveau des prestations définies par la convention (y compris pour les plans multi-employeurs pour lesquels le gestionnaire externe est en mesure de fournir l'information), les obligations du Groupe sont évaluées conformément à la norme IAS 19 « Avantages du Personnel ».

Les engagements sont ainsi calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que, augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays ou zones géographiques dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé dans l'état de la situation financière correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé dans l'état de la situation financière que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime.

Le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés, les charges et taxes administratives de l'exercice et le coût des cotisations et prestations versés sont quant à eux inclus dans les charges d'exploitation de l'exercice alors que les charges et les produits d'intérêts sur le passif et sur l'actif sont présentés en résultat financier.

S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance. En revanche, les écarts actuariels se rapportant aux avantages à long terme du personnel



en cours d'emploi (par exemple, les médailles du travail, les primes de fidélité...) sont comptabilisés au compte de résultat en résultat financier lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté dans l'état de la situation financière dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

K. Conversion des opérations libellées en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, dans chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions.

Les créances et les dettes correspondantes sont converties en euros sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêt de l'état de la situation financière (cours de clôture). Les passifs évalués à la juste valeur qui sont libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur. Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier à l'exception des écarts de change résultant des passifs évalués à la juste valeur qui sont comptabilisés en capitaux propres.

L. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé.

L'impôt exigible de la période et des périodes précédentes au titre des bénéfices imposables est comptabilisé en tant que passif dans la mesure où il n'est pas payé.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un écart d'acquisition non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises sous contrôle conjoint sauf si :

- la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée ; et
- s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Il n'est constaté d'impôt différé actif sur les déficits reportables et amortissements réputés différés que dans la mesure où leur récupération sur une durée raisonnable apparaît probable sur la base des dernières prévisions mises à jour.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est aussi comptabilisée en capitaux propres.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

La Loi de Finances 2010, en France, a réformé la taxe professionnelle pour la remplacer par la Contribution Économique Territoriale (CET). La CET se compose de deux éléments que sont la Contribution foncière des entreprises (CFE) et la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Dans ses comptes 2012 et 2013, Accor a décidé de classer la charge de CVAE en impôt.

La 2^e loi de finances rectificative pour 2012 a créé une contribution de 3 % assise sur le montant des revenus distribués par les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés en France. Cette contribution s'analysant comme une charge d'impôt naissant à la date de l'assemblée générale ayant voté la distribution de bénéfices, le Groupe a été amené à comptabiliser dans ses comptes 2014, 3,7 millions d'euros de charges d'impôt supplémentaire correspondant au dividende versé en 2014 au titre de l'exercice 2013. En 2013, le Groupe avait comptabilisé dans ses comptes 5,2 millions d'euros de charges d'impôt supplémentaire correspondant au dividende versé en 2013 au titre de l'exercice 2012.

M. Opérations en actions

M.1. Paiement fondé sur des actions

Plans d'Options de Souscription

Accor pratique une politique régulière d'attribution d'options de souscription d'actions à destination des dirigeants, des cadres supérieurs et de l'encadrement intermédiaire. L'ensemble des plans en vigueur au 31 décembre 2014 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Parmi ces plans :

- huit plans sont des options de souscription réservées au personnel sans condition particulière d'acquisition excepté une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ;
- quatre plans sont assortis de conditions de performance liées au marché et d'une condition de présence effective au terme de la période d'acquisition des droits.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période correspond à la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés évaluée selon la formule de « Black & Scholes » à la date d'attribution. La date d'attribution est la date à laquelle les termes et les conditions du plan sont connus par les salariés du Groupe correspondant aux dates d'émission de ces plans.

Conformément aux principes comptables de la norme IFRS 2, les conditions de performance non liées au marché n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur des biens et services reçus mais viennent par contre ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

Les conditions de performance liées au marché sont quant à elles intégrées dans la valorisation de l'instrument octroyé. Ces conditions

gènèrent une baisse de la valeur de l'option. La valorisation de l'option avec conditions de marché ne peut être révisée, quel que soit le niveau de réalisation des conditions qui sera observé à la fin de la période d'acquisition des droits. La juste valeur de l'option est obtenue à partir de la méthode Monte Carlo, consistant à simuler un nombre suffisant de *scenarii* de diffusions browniennes du cours de l'action groupe Accor et de l'indice correspondant. L'hypothèse de comportement d'exercice est également intégrée dans le modèle de Monte Carlo.

Lors de l'exercice des options, le compte de trésorerie reçue est débité et un compte de capitaux propres est crédité : le montant reçu est réparti entre augmentation de capital et prime d'émission.

Plans d'actions sous conditions de performance

Les plans d'actions sous conditions de performance sont également comptabilisés conformément à IFRS 2. Les principes d'évaluation et de comptabilisation sont identiques aux plans d'options de souscription à l'exception de l'évaluation de la charge qui correspond au cours de Bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multiplié par le nombre d'actions émises.

M.2. Titres Accor auto-détenus

Les actions de la société Accor détenues par la mère et/ou les sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés.

Le résultat de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) est directement imputé dans les capitaux propres consolidés n'affectant pas le résultat net de l'exercice. Ces titres ne font l'objet d'aucune dépréciation.

M.3. Titres subordonnés à durée indéterminée

Les titres subordonnés à durée indéterminée sont comptabilisés conformément à la norme IAS 32 et en prenant en compte leurs caractéristiques spécifiques. Ils sont comptabilisés en capitaux propres à leur coût historique lorsqu'il existe un droit inconditionnel d'éviter de verser de la trésorerie ou un autre actif financier sous forme de remboursement ou de rémunération du capital.

Les coupons versés aux porteurs des titres sont comptabilisés directement en déduction des capitaux propres. Le Groupe comptabilise l'effet d'impôt en compte de résultat. Ces versements sont fiscalement déductibles.

N. Instruments financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et des passifs financiers sont définies par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et par ses amendements.

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans l'état de la situation financière du Groupe lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

N.1. Actifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories définies par la norme IAS 39 :

- La catégorie « Prêts et créances » qui comprend principalement les dépôts à terme et les prêts à des sociétés non consolidées.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont enregistrés au coût amorti. Ils font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

- La catégorie « Actifs détenus jusqu'à échéance » comprend principalement les obligations et les titres de créances négociables dont la particularité est d'être détenus jusqu'à l'échéance. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs détenus jusqu'à échéance sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur juste valeur. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une comptabilisation d'une dépréciation en date d'arrêté s'il existe une indication objective de dépréciation. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée au résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à augmenter ultérieurement.

Pour ces deux catégories, la comptabilisation au coût amorti est équivalente à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais ou de coûts significatifs.

- La catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » qui comprend principalement les titres de participations, les parts de SICAV et de fonds commun de placement et les titres de créances négociables. Ces actifs sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées en capitaux propres. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés (technique de valorisation de niveau 1 : cf. note 2.R), aux valeurs liquidatives pour les SICAV et Fonds commun de placement (technique de valorisation de niveau 1 : cf. note 2.R) et à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre (techniques de valorisation de niveau 3 basées sur des données non observables : cf. note 1.R). Pour les titres non cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, les titres sont alors maintenus dans l'état de la situation financière à leur coût d'entrée c'est-à-dire à leur coût d'acquisition, majoré des coûts de transactions éventuels. Lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation durable de ces titres (notamment en cas de baisse importante ou prolongée de la juste valeur), la perte cumulée comptabilisée en capitaux propres est alors constatée en résultat et est non réversible.

N.2. Instruments dérivés

L'utilisation par Accor d'instruments dérivés tels que des *swaps* de taux ou de change, des *caps*, des contrats à terme de devises, a pour objectif exclusif la couverture des risques associés aux fluctuations des taux d'intérêts et des devises étrangères.

Ces instruments dérivés sont enregistrés dans l'état de la situation financière à leur valeur de marché. Les variations de valeur de marché sont comptabilisées en résultat sauf pour les opérations qualifiées de couverture de flux futurs (flux liés à une dette à taux variable) pour lesquelles les variations de valeur sont enregistrées en capitaux propres.

La valeur de marché des instruments dérivés de taux est la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

La valeur de marché des instruments dérivés de change est calculée sur la base du cours à terme de clôture.

N.3. Passifs financiers couverts par des instruments dérivés

Les passifs financiers couverts par des instruments dérivés suivent la comptabilité de couverture qui peut être de deux types :

- couverture de juste valeur (*Fair value hedge*) ;
- couverture de flux futurs (*Cash flow hedge*).

Dans le cas d'une couverture de juste valeur (*Fair value hedge*), le passif financier sous-jacent à l'instrument dérivé est revalorisé dans l'état de la situation financière au titre du risque couvert (risque lié à la fluctuation des taux d'intérêts). Ses variations de valeur sont enregistrées en résultat et compensent les variations de valeur de l'instrument financier dérivé affecté au sous-jacent à hauteur de la partie couverte.

Dans le cas d'une couverture de flux futurs (*Cash flow hedge*), le passif financier couvert est enregistré dans l'état de la situation financière au coût amorti. Les variations de valeur de l'instrument dérivé sont enregistrées en capitaux propres. Au fur et à mesure que les frais ou produits financiers au titre de l'élément couvert affectent le compte de résultat pour une période donnée, les frais ou produits financiers enregistrés en capitaux propres au titre de l'instrument dérivé pour la même période sont recyclés dans le compte de résultat.

N.4. Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires portant intérêts sont enregistrés pour les montants reçus, nets des coûts directs d'émission.

N.5. Autres passifs financiers

Les autres passifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux effectif global incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

O. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable.

P. Passifs relatifs aux Actifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », cette ligne inclut l'ensemble des passifs (hors capitaux propres) rattachables à un groupe d'actifs destinés à être cédés ou à une activité non conservée (cf. note 2.E.7).

Q. Promesses unilatérales d'achat consenties par Accor

La norme IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation » requiert que la valeur des engagements financiers au titre des promesses unilatérales d'achat consenties par Accor (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales consolidées en Intégration Globale soit comptabilisée en dette. La contrepartie de l'écart entre la dette ainsi comptabilisée et les intérêts minoritaires représentatifs du pourcentage de titres sujet du « PUT », est enregistrée en écart d'acquisition. Lorsque le prix d'exercice est égal à la juste valeur des titres, la dette est évaluée à l'aide des business plans des cinq prochaines années des sociétés sous-jacentes objets de la promesse d'achat en appliquant un multiple d'EBE et fait l'objet d'une actualisation.

Pour les PUT émis jusqu'au 31 décembre 2009, les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées de la façon suivante :

- en écart d'acquisition pour la part de la variation liée à la réactualisation du business plan ;
- en charges financières pour la part de la variation liée à la désactualisation de la dette.

Pour les PUT émis à partir du 1^{er} janvier 2010, suite à la mise en application de la norme IAS 27 Révisée, les variations ultérieures de valeur sont comptabilisées comme des reclassements au sein des capitaux propres sans incidence sur le résultat.

R. Juste valeur

La notion de juste valeur s'entend quant à elle comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. En accord avec la norme IFRS 13 « Évaluation à la Juste valeur », il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des données autres que des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

S. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

S.1. Chiffre d'affaires

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées par intégration globale. Il s'agit notamment :

- lorsque les hôtels sont détenus en propriété ou bien sont exploités *via* un contrat de location, de l'ensemble des recettes (hébergement, restauration et autres prestations) reçues des clients ; et
- lorsque les hôtels sont managés ou franchisés, de la rémunération (honoraires de gestion, redevances de franchise...) perçue au titre de ces contrats.

Le Groupe applique les critères d'IAS 18 pour déterminer s'il est principal ou agent dans le cadre de ses relations contractuelles de gestion hôtelière. Il qualifie à la définition comptable de principal lorsqu'il est exposé aux principaux risques et avantages associés aux services rendus. Le chiffre d'affaires et les charges supportées sont alors présentés en brut au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe qualifie à la définition comptable d'agent, seule la rémunération perçue à ce titre est présentée au compte de résultat.

Conformément à la norme IAS 18, l'ensemble du chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA, des autres taxes et de la juste valeur des programmes de fidélité.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété.

Le produit des ventes de cartes de fidélité est, quant à lui, étalé sur la durée de validité des cartes de façon à refléter le calendrier, la nature et la valeur des avantages fournis.

Lorsque des ventes de produits ou de services sont effectuées dans le cadre d'un programme de fidélité, le chiffre d'affaires facturé au client est ventilé entre le bien ou le service vendu et le crédit attribué par l'intermédiaire des points de fidélité accordés. Ce crédit, évalué à la juste valeur du point, fait l'objet d'une comptabilisation différée au moment où le client reprend l'obligation sous-jacente c'est-à-dire au moment où il bénéficie des avantages issus de la conversion de ses points.

S.2. Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation (RBE) comprend les revenus et charges d'exploitation. Celui-ci constitue donc un agrégat de gestion avant coût de détention des actifs (loyers, amortissements et provisions, résultat financier) et quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.

Le résultat brut d'exploitation sert de base de calcul pour le suivi par la société du taux de transformation et du taux de réactivité.

En cas de variation positive du chiffre d'affaires à périmètre et change constants (à PCC), le taux de transformation se définit ainsi : Taux de transformation = $(\Delta \text{RBE à PCC} / \Delta \text{CA à PCC})$.

En cas de variation négative du chiffre d'affaires à périmètre et change constants (à PCC), le taux de réactivité se définit ainsi : Taux de réactivité = $1 - (\Delta \text{RBE à PCC} / \Delta \text{CA à PCC})$.

S.3. Loyers, Amortissements et Provisions

Les loyers, amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété.

Ces deux éléments amènent le Groupe à présenter deux agrégats dans son compte de résultat :

1. l'excédent brut d'exploitation qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;
2. le résultat d'exploitation qui reflète quant à lui le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété. Cet agrégat est, par ailleurs, utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et plus particulièrement pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de chaque activité.

Ces agrégats sont régulièrement utilisés par le Groupe pour analyser l'impact des coûts de détention opérationnels des actifs sur les comptes du Groupe.

S.4. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations des différents métiers du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier ainsi que la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence font partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où ils contribuent à la mesure de la performance de l'entreprise.

S.5. Charges de restructuration

Les charges de restructuration comprennent l'ensemble des charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe.

S.6. Dépréciation d'actifs

La ligne Dépréciation d'actifs comprend l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées suite à l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » y compris les dépréciations des titres mis en équivalence.

S.7. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

Ce poste regroupe les plus ou moins-values de cession d'actifs hôteliers.

S.8. Résultat de la gestion des autres actifs

Le résultat de la gestion des autres actifs est constitué des plus ou moins-values de cession des autres actifs immobilisés hors patrimoine hôtelier, des provisions, et des pertes et gains non opérationnels. Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

S.9. Résultat opérationnel avant impôt

Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

S.10. Résultat net des activités non conservées

Une activité non conservée est une composante dont Accor s'est séparé ou qui est classée comme destinée à être cédée et :

- qui représente un secteur d'activité ou une région géographique principale et distincte pour le groupe Accor ;
- qui fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- qui est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat net des activités non conservées comprend :

- le résultat net d'impôt de l'activité non conservée réalisé jusqu'à la date de cession ou jusqu'à la date de clôture si l'activité non conservée n'a pas encore été cédée à la clôture de l'exercice ;
- le résultat de cession net d'impôt si l'activité non conservée a été cédée avant la clôture de l'exercice.

S.11. Tableau de flux de trésorerie

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole, d'une part, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'autre part les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement et enfin les flux de trésorerie provenant des activités de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents et après retraitement de la variation des impôts différés et des plus-values de cession d'actifs ;
- les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- la variation du besoin en fonds de roulement.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- les investissements sur actifs existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;

- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les investissements de développement réalisés sur des actifs non courants classés en actifs destinés à être cédés du fait de leur cession prochaine ;
- les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

- les variations des capitaux propres ;
- les variations des dettes et emprunts ;
- les dividendes.

T. Calcul du résultat par action

Les règles et méthodes comptables utilisées pour le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action, sont conformes à la norme IAS 33 « Résultat par action ».

Les coupons versés au titre des instruments comptabilisés en capitaux propres (cf. note 2 M.3) sont déduits du résultat pris en compte pour le résultat par action.

U. Autres informations

La notion d'actifs et de passifs courants s'entend pour des actifs et passifs que l'entité s'attend à pouvoir réaliser ou régler :

- soit dans le cadre du cycle normal de son exploitation ;
- soit dans les douze mois suivant la date de clôture.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2014 ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général de Accor et ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 17 février 2015.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

A. Stratégie

Le 27 novembre 2013, sous l'impulsion de son nouveau Président-directeur général Sébastien Bazin, Accor a annoncé la redéfinition du modèle économique du Groupe autour de deux pôles stratégiques :

- HotelServices : opérateur hôtelier et franchiseur, avec un modèle économique centré sur la génération de redevances et sur l'optimisation du compte de résultat ;
- HotelInvest : propriétaire et premier investisseur hôtelier européen, avec un modèle économique visant l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan.

Avec cette nouvelle organisation, Accor réaffirme le caractère stratégique de ses deux savoir-faire historiques, la gestion des actifs et les services aux propriétaires, en séparant les fonctions, les missions et les objectifs, pour bâtir un modèle économique plus

performant. Les hôtels d'HotelInvest (en propriété ou en location) sont exploités par HotelServices au travers de contrats de gestion.

Les principaux enjeux d'HotelServices sont :

- la mise en place d'un modèle tourné vers la génération de redevances, avec une offre adaptée aux propriétaires, une priorité donnée à la rentabilité des contrats, et une gestion optimisée des coûts, dans le but d'optimiser la performance économique de Accor et de ses partenaires ;
- l'optimisation des politiques de vente et de marketing, avec des améliorations en matière de CRM, de programmes de fidélité, et d'une manière générale de services numériques, liées notamment à une plus grande agilité en termes de « Revenue management », et à une utilisation fine de l'ensemble des canaux de distribution, y compris les agences en lignes (ces développements font l'objet du § A.1 ci-dessous) ;

- le renforcement des marques, réorganisées en trois segments : Luxe et Haut de gamme, focalisé sur l'excellence du service et une stratégie de développement d'hôtels emblématiques dans les villes clés ; Milieu de gamme, avec un accent particulier mis sur l'innovation pour mieux différencier les marques ; Économique, avec pour objectif de capitaliser sur la transformation réussie de la méga-marque ibis, pour accélérer le développement, consolider le leadership et bénéficier des effets d'échelle.

Les principaux enjeux d'HotelInvest sont :

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

Avec cette nouvelle stratégie, Accor dispose d'une structure bâtie pour maximiser la performance opérationnelle et créer de la valeur pour les actionnaires et toutes les parties prenantes.

Le déploiement de cette stratégie au cours de l'exercice 2014 a conduit le Groupe :

- à modifier la présentation de l'information sectorielle des comptes consolidés du Groupe (cf. note 39) ;
- à réallouer ses écarts d'acquisition aux deux pôles sur la base de projection de cash-flows actualisés (cf. note 2.E.6).

A.1. Transformation digitale

Accor a annoncé le 30 octobre 2014 un plan d'investissement de 225 millions d'euros sur 5 ans. Ce plan stratégique a pour objectif d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du Groupe en matière de distribution. Il s'articule autour de huit programmes centrés sur les clients (quatre programmes concernés), les partenaires, les collaborateurs, les infrastructures informatiques et la gestion des données. L'enveloppe de 225 millions d'euros pour la période 2014-2018 se décomposera en investissements immobilisables à 55 % et en charges d'exploitation à 45 %.

Dans ce cadre, Accor a fait l'acquisition en 2014 de la start-up française Wipolo, qui développe une application mobile « compagnon de voyage », à la pointe de l'innovation, pour 1,9 million d'euros.

A.2. Alliance stratégique avec Huazhu

Accor et Huazhu Hotels Group (China Lodging), groupe chinois coté au Nasdaq, ont annoncé le 14 décembre 2014 la signature d'un partenariat stratégique en Chine. Aux termes de cet accord, les activités Économique et Milieu de gamme de Accor en Chine seront cédées à Huazhu qui détiendra une master-franchise exclusive pour

les marques ibis, ibis Styles, Mercure, Novotel et Grand Mercure. Huazhu deviendra également actionnaire minoritaire (10 %) de l'activité Luxe et Haut de gamme de Accor en Chine.

Accor recevra en contrepartie une participation de 10 % dans Huazhu et disposera d'un siège au Conseil d'administration de la société.

Cette alliance majeure permettra aux deux groupes d'accélérer leur développement avec un objectif de 350 à 400 nouveaux hôtels sous les marques de Accor à moyen terme. L'accord permettra également d'offrir aux membres des deux programmes de fidélité la possibilité d'accéder à un réseau combiné de 5 600 hôtels dans le monde.

Dans ce cadre, 12 hôtels vont être cédés et ont été reclassés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2014.

Il est prévu de finaliser cette opération sur le deuxième semestre 2015.

B. HotelInvest

Compte tenu de leurs caractéristiques spécifiques, l'ensemble des acquisitions de portefeuilles de la période ont été analysées comme des acquisitions d'actifs et non comme des regroupements d'entreprise (cf. note 2.B.5). Ces rachats de portefeuilles constituent des acquisitions d'hôtels antérieurement exploités en location.

B.1. Acquisition d'un portefeuille de 86 hôtels auprès de Moor Park

Le 27 mai 2014, Accor, via son pôle HotelInvest, a annoncé le rachat d'un portefeuille de 86 hôtels (11 286 chambres) dont 67 en Allemagne et 19 aux Pays-Bas, exploités depuis 2007 par Accor au travers de contrats de location variable sous les marques ibis, ibis *budget*, Mercure et Novotel. Le montant global de cette acquisition atteint 715 millions d'euros, dont 657 millions d'euros de remboursement de dette. Les vendeurs sont deux fonds, Moor Park Fund I et II. L'opération a été finalisée le 30 juin 2014.

Le prix d'acquisition a été alloué aux 86 hôtels et aux autres actifs et passifs sur la base de leurs justes valeurs approchées par la méthode du taux de capitalisation des loyers bruts pour chacun des hôtels (méthode du yield).

Parmi ces hôtels, 27 ont été reclassés en actifs destinés à être cédés.

B.2. Acquisition d'un portefeuille de 11 hôtels auprès d'Axa Real Estate

Le 27 mai 2014, Accor, via son pôle HotelInvest, a annoncé le rachat d'un portefeuille de 11 hôtels (1 592 chambres) exploités depuis 2008 par Accor en Suisse au travers de contrats de location variable, sous les marques ibis, ibis *budget*, Novotel et MGallery. Le montant global de cette acquisition atteint 176 millions d'euros (219 millions de francs suisses), dont 108 millions d'euros de remboursement de dette. L'opération a été finalisée le 27 juin 2014.

Le prix d'acquisition a été alloué aux 11 hôtels et aux autres actifs et passifs sur la base de leurs justes valeurs approchées par la méthode du taux de capitalisation des loyers bruts pour chacun des hôtels (méthode du yield).

Parmi ces hôtels, un seul a été reclassé en actifs destinés à être cédés (cf. note 46).

B.3. Acquisition d'un portefeuille de 13 hôtels auprès de Tritax

Le 21 août 2014, Accor a signé, via son pôle HotelInvest, le rachat d'un portefeuille de 13 hôtels (1 194 chambres) au Royaume-Uni pour un montant de 89 millions d'euros (71 millions de livres sterling). Ces hôtels étaient exploités depuis 2001 par Accor au travers de contrats de location variable sous les marques ibis et ibis *budget*. L'opération a été finalisée le 22 décembre 2014.

Le prix d'acquisition a été alloué aux 13 hôtels sur la base de leurs justes valeurs évaluées par un expert indépendant.

Parmi ces hôtels, huit ont été reclassés en actifs destinés à être cédés en vue d'une cession sur le premier semestre 2015. La perte envisagée à ce titre a été provisionnée en résultat de la gestion du patrimoine hôtelier pour (13) millions d'euros.

B.4. Acquisition d'une participation dans la société Mama Shelter

Le 13 novembre 2014, Accor a acquis une participation de 36,6 % dans la société Mama Shelter par le biais d'une participation directe de 20,2 % et d'une participation indirecte de 16,4 % pour un montant global de 29 millions d'euros. Cette entreprise associée est mise en équivalence dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2014 et comptabilisée au coût d'acquisition conformément à IAS 28 § 10. L'acquisition de Mama Shelter permet d'élargir l'offre du groupe Accor avec une marque contemporaine (« lifestyle ») particulièrement performante et attractive en matière de restauration. L'objectif est d'ouvrir une vingtaine de nouveaux hôtels Mama Shelter dans les cinq prochaines années.

Accor possède une option d'achat concernant l'intégralité des titres Mama Shelter, exerçable en 2020. Dans le cas où Accor n'exercerait pas cette option, ses partenaires possèderaient également des options sur l'ensemble des titres Mama Shelter, y compris ceux détenus par Accor. La valorisation de l'ensemble de ces options est nulle dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2014.

B.8. Autres opérations de gestion du portefeuille d'actifs

Dans le cadre de sa stratégie, le pôle HotelInvest a un objectif de rationalisation du portefeuille hôtelier.

Les principales cessions immobilières réalisées par le Groupe au 31 décembre 2014 ont les impacts suivants :

2014	Nombre d'unités	Prix de cession	Impact Dette	Impact Dette Retraitee
Opérations de <i>Sale & Variable Lease Back</i>	2	8	(3)	2
Opérations de <i>Sale & Management Back</i>	3	35	30	30
Opérations de <i>Sale & Franchise Back</i> et cessions simples	43	83	82	105
TOTAL	48	126	109	137

Les opérations de *Sale & Variable Lease Back* consistaient pour Accor à céder les murs d'hôtels en conservant un contrat de location variable basé sur un pourcentage du chiffre d'affaires sans minimum garanti. Cependant, dans le cadre de la stratégie d'HotelInvest

B.5. Accor cède à Orbis la gestion de ses activités en Europe centrale

Accor a proposé à sa filiale Orbis, le 21 octobre 2014, de lui confier la gestion de ses activités en Europe centrale.

Selon les termes de l'accord conclu le 7 janvier 2015, Orbis reprend l'ensemble des activités de Accor dans la région, incluant les opérations en Pologne, en Hongrie, en République tchèque, en Slovaquie, en Roumanie, en Bulgarie et en Macédoine. Orbis a pour mission de développer l'ensemble des enseignes de Accor dans la région en bénéficiant d'une master-franchise pour toutes les marques du Groupe. Orbis a acquis les filiales opérationnelles de Accor dans les pays précités pour un montant de 142 millions d'euros. Ce réseau est composé de 38 hôtels, ainsi que huit hôtels actuellement dans le pipeline.

Orbis est une filiale de Accor consolidée en intégration globale à 52,7 % dans les comptes du Groupe.

B.6. Participation d'Accor dans Reef Casino en Australie

En février 2014, Accor avait annoncé la cession de sa participation dans le casino Reef en Australie pour AU\$ 85 millions (55,5 millions d'euros). Au 30 juin 2014, les titres mis en équivalence – y compris écart d'acquisition – avaient donc été reclassés en actifs destinés à être cédés pour 36 millions d'euros. Cette opération était soumise à des autorisations administratives qui n'ont pas été obtenues. Les titres mis en équivalence – ainsi que l'écart d'acquisition qui avait été affecté à ces titres – ont donc cessé d'être reclassés en actifs destinés à être cédés dans les comptes au 31 décembre 2014.

B.7. Cession des Services à bord des trains

En 2010 et 2012, Accor a cédé à Newrest les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal et les activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits. L'activité italienne de Services à bord des trains de jour est quant à elle maintenue en activité destinée à être cédée au 31 décembre 2014 compte tenu de la liquidation en cours de la société (cf. note 33).

Les montants sont désormais non significatifs.

(cf. note 3.A), le développement d'hôtels en location est arrêté et seules les opérations déjà en cours sont finalisées. Accor procède également à des renégociations de contrats de location à loyers fixes pour les transformer en contrats de location à loyers variables.

À fin décembre 2014, les principales opérations concernent :

- l'encaissement d'un complément de prix dans le cadre de la cession du Pullman Paris La Défense générant un impact résultat et dette nette de 7 millions d'euros ;
- le versement par Accor du complément de la garantie de performance d'un montant de (10) millions d'euros consenti dans le cadre de l'opération réalisée en 2009 avec un consortium d'Investisseurs institutionnels français au travers d'un OPCI géré par ATREAM. Cette opération avait été intégralement provisionnée en 2009. L'impact net en résultat est nul.

Les opérations de *Sale & Management Back* consistent à céder des hôtels en conservant le contrat de gestion, le cas échéant avec une participation minoritaire.

À fin décembre 2014, les principales opérations concernent la cession du MGallery Venice en Italie pour un impact résultat de 7 millions d'euros et un impact dette nette de 12 millions d'euros, le versement d'un complément de prix dans le cadre de la cession du Novotel New York aux États-Unis pour un impact résultat et dette nette de 6 millions d'euros, et la cession du ibis Styles Edinburgh St Andrew's Square au Royaume-Uni générant un impact dette nette pour 16 millions d'euros et un impact nul en résultat.

Les opérations de *Sale & Franchise Back* et les cessions simples consistent à céder des hôtels sous forme de cessions simples d'actifs, de résiliation anticipée ou non renouvellement de contrats de location, ou de cessions de murs et/ou fonds de commerce suivies de reprises en contrats de franchise (*Sale & Franchise Back*).

À fin décembre 2014, les principales opérations sont les suivantes :

- cessions unitaires de cinq ibis en Chine générant un impact résultat de 3 millions d'euros et un impact dette nette de 15 millions d'euros ;
- cessions unitaires de sept ibis en France générant un impact résultat de 7 millions d'euros et un impact dette nette de 12 millions d'euros ;

Opérations immobilières en 2013

En 2013, 53 hôtels ont été cédés ou restructurés, générant une réduction de la dette nette retraitée de 408 millions d'euros et une réduction de la dette nette de 331 millions d'euros.

2013	Nombre d'unités	Prix de cession	Impact Dette	Impact Dette Retraitée
Opérations de <i>Sale & Variable Lease Back</i>	9	15	10	21
Opérations de <i>Sale & Management Back</i>	12	160	141	166
Opérations de <i>Sale & Franchise Back</i> et cessions simples	32	152	180	221
TOTAL	53	327	331	408

- cession de la participation dans le Sofitel New York générant un impact résultat de 17 millions d'euros en quote-part de mise en équivalence (cf. note 12) et un impact dette nette de 17 millions d'euros ;
- cession du Novotel Montréal Ouest générant un impact résultat de (1) million d'euros et dette nette de 6 millions d'euros.

Les principales acquisitions réalisées par le Groupe au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

- acquisitions unitaires de quatre ibis au Royaume-Uni, en Allemagne et en France pour un montant total de 58 millions d'euros ;
- acquisition d'un portefeuille de deux hôtels ibis et un hôtel Mercure en France (Graff) pour un montant total de 40 millions d'euros.

C. Rappel des opérations des années précédentes

Cession de la participation d'Accor dans TAHL en 2013

En novembre 2013, Accor a cédé sa participation de 19,4 % dans Tourism Asset Holdings Ltd. (TAHL), premier propriétaire d'hôtels en Australie, à Abu Dhabi Investment Authority (ADIA), pour un montant de 66 millions de dollars australiens (46 millions d'euros), assorti d'un remboursement de prêts de 76 millions de dollars australiens (53 millions d'euros).

À fin décembre 2013, l'impact de cette opération s'élevait à 2 millions d'euros sur le résultat et à 101 millions d'euros sur la dette nette retraitée.

TAHL détenait 31 hôtels (4 097 chambres) en Australie, tous opérés par Accor dans le cadre de contrats de location ou de gestion, sous les enseignes ibis, ibis *budget*, ibis Styles, Mercure, Novotel et Pullman.

D. Développement Organique : parc et projets hôteliers

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe poursuit son programme de développement.

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2014, à l'ouverture ou à l'acquisition de 208 hôtels, pour un total de 29 556 chambres. Par ailleurs, 67 hôtels ont été fermés sur la période, pour un total de 8 610 chambres.

Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014	Management		Franchise		HotellInvest (Propriété et location)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
Luxe et haut de gamme	204	49 964	78	9 305	59	11 812	341	71 081
Milieu de gamme	363	66 335	441	45 248	402	66 482	1 206	178 065
Économique	263	42 330	986	79 026	888	107 264	2 137	228 620
Sans marque	27	3 542	1	78	5	910	33	4 530
TOTAL	857	162 171	1 506	133 657	1 354	186 468	3 717	482 296
<i>Total (en %)</i>	<i>23,1 %</i>	<i>33,6 %</i>	<i>40,5 %</i>	<i>27,7 %</i>	<i>36,4 %</i>	<i>38,7 %</i>	<i>100,0 %</i>	<i>100,0 %</i>

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014	Management		Franchise		HotellInvest (Propriété et location)		Total	
	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres	Nb hôtels	Nb chambres
France	104	12 923	948	70 162	510	57 833	1 562	140 918
Europe (hors France et Méditerranée)	104	14 685	265	29 317	533	80 415	902	124 417
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	120	23 921	85	8 964	147	20 097	352	52 982
Asie Pacifique	403	89 205	150	18 247	68	10 556	621	118 008
Amériques	126	21 437	58	6 967	96	17 567	280	45 971
TOTAL	857	162 171	1 506	133 657	1 354	186 468	3 717	482 296
<i>Total (en %)</i>	<i>23,1 %</i>	<i>33,6 %</i>	<i>40,5 %</i>	<i>27,7 %</i>	<i>36,4 %</i>	<i>38,7 %</i>	<i>100,0 %</i>	<i>100,0 %</i>

Parc hôtelier par zone géographique et segment au 31 décembre 2014

(en nombre d'hôtels)	Europe (hors France et Méditerranée)		Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique		Asie Pacifique	Amériques	Total
	France						
Luxe et haut de gamme	44	40		55	178	24	341
Milieu de gamme	387	390		130	193	106	1 206
Économique	1 130	466		164	228	149	2 137
Sans marque	1	6		3	22	1	33
TOTAL	1 562	902		352	621	280	3 717
<i>Total (en %)</i>	<i>42,0 %</i>	<i>24,3 %</i>		<i>9,5 %</i>	<i>16,7 %</i>	<i>7,5 %</i>	<i>100,0 %</i>

(en nombre de chambres)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Total
Luxe et haut de gamme	6 635	9 017	11 768	38 007	5 654	71 081
Milieu de gamme	43 259	57 722	20 324	40 373	16 387	178 065
Économique	90 973	56 721	20 514	36 867	23 545	228 620
Sans marque	51	957	376	2 761	385	4 530
TOTAL	140 918	124 417	52 982	118 008	45 971	482 296
Total (en %)	29,2 %	25,8 %	11,0 %	24,5 %	9,5 %	100,0 %

Projets hôteliers en cours au 31 décembre 2014

La perspective d'évolution du parc pour les quatre années à venir, en nombre de chambres, est la suivante, en fonction des projets engagés à ce jour :

(en nombre de chambres)	Management	Franchise	Hotellinvest (Propriété et location)	Total
TOTAL	110 790	30 369	15 029	156 188

E. Colony Capital/Eurazeo

En mars 2005, Colony Capital a fait son entrée au capital du groupe Accor en investissant 1 milliard d'euros sous forme d'obligations remboursables en actions et d'obligations convertibles qui ont été remboursées et converties en actions courant 2007. Dans ce cadre, Colony s'est vu octroyer deux sièges au Conseil d'administration de Accor. En mai 2008, Colony Capital a annoncé la conclusion d'un pacte d'actionnaires d'une durée de cinq ans avec la société d'investissement Eurazeo destiné à renforcer leur présence conjointe dans le capital du Groupe. Ce pacte s'est concrétisé par la montée d'Eurazeo dans le capital du Groupe et par l'octroi d'un siège au Conseil d'administration pour Eurazeo. Au cours de l'exercice 2009, le Concert a acquis de nouvelles actions Accor et s'est vu octroyer un siège supplémentaire au Conseil d'administration pour Eurazeo, portant de trois à quatre membres le nombre de représentants de Colony et Eurazeo.

Au 31 décembre 2014, le Concert n'a plus d'engagement de conserver ses actions Accor et détient 48 673 442 actions soit 20,99 % du capital correspondant à 30,75 % des droits de vote.

F. Émissions obligataires

Accor a procédé avec succès à l'émission de trois emprunts obligataires :

- le 5 février 2014, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 7 ans (maturité 5 février 2021), assorti d'un coupon de 2,625 %, complété de 150 millions d'euros le 30 septembre 2014 assorti d'un coupon de 1,728 % ;
- le 27 juin 2014, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 150 millions de francs suisses, d'une durée de 8 ans (maturité 27 juin 2022), assorti d'un coupon à 1,75 % ;
- le 18 décembre 2014, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 60 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 7 ans et 2 mois (maturité 18 février 2022), assorti d'un coupon de 1,679 %.

Le 4 février 2014, Accor a remboursé un nominal de 402,25 millions d'euros au titre de l'emprunt obligataire émis le 4 février 2009 pour un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 4 février 2014), assorti d'un coupon de 7,50 %. En 2010 et 2011, Accor avait procédé à un remboursement partiel de 197,75 millions d'euros.

Pour rappel, Accor avait procédé :

- le 21 mars 2013, au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 6 ans (maturité 21 mars 2019), assorti d'un coupon de 2,50 % ;
- en 2013, au remboursement du solde de 393,7 millions d'euros de l'emprunt obligataire émis le 5 mai 2009 pour un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 4 ans, assorti d'un coupon de 6,50 %. En 2010 et 2011, Accor avait procédé à un rachat partiel de 206,3 millions d'euros ;
- le 19 juin 2012, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 5 ans (maturité 19 juin 2017), assorti d'un coupon de 2,875 %, complété de 100 millions d'euros le 28 septembre 2012 ;
- le 24 août 2009, placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 250 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 8 ans et 3 mois (maturité 6 novembre 2017), assorti d'un coupon de 6,039 %.

G. Émission de titres subordonnés à durée indéterminée

Le 30 juin 2014, Accor a procédé avec succès au placement d'une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros, assortie d'un coupon à 4,125 % jusqu'au 30 juin 2020 et une réinitialisation du taux tous les cinq ans par la suite avec une clause de *step-up* de 25 bps en juin 2020 et de 275 bps en juin 2040.

Les titres ont une maturité perpétuelle avec une première option de remboursement le 30 juin 2020, 5 ans après, puis tous les ans. Accor n'a une obligation de verser des coupons qu'en cas de versement de dividendes.

Du fait de ses caractéristiques et conformément à la norme IAS 32 (cf. note 2.M.3.), cette émission a été comptabilisée en capitaux propres à compter de la réception des fonds pour un montant de 887 millions d'euros (net des coûts de transaction). Les coupons éventuels versés au titre des instruments seront également comptabilisés en capitaux propres.

H. Signature d'un crédit syndiqué

En juin 2014, Accor a signé une ligne de crédit syndiqué de 1,8 milliard d'euros en remplacement de la ligne de crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros mise en place en mai 2011 et venant à échéance en mai 2016.

Ce nouveau crédit d'une durée totale de cinq ans permet à Accor d'augmenter la durée moyenne des ressources du Groupe.

I. Plans de départ volontaire

En 2013, Accor a mis en œuvre deux plans de départ volontaire au sein de ses sièges parisiens.

Le premier plan concernait 165 personnes et une charge totale de 47 millions d'euros avait été enregistrée dans les comptes 2013. Sa mise en œuvre a été achevée courant 2014.

Par ailleurs, suite à l'annonce d'une nouvelle feuille de route stratégique le 27 novembre 2013, la Direction de Accor avait pris l'engagement, vis-à-vis des organisations syndicales, de gérer les conséquences sociales dans le cadre d'un plan de départ volontaire. Une charge totale de 22 millions d'euros avait été enregistrée dans les comptes 2013. La majorité des départs est intervenue au cours du second semestre 2014 et la provision résiduelle s'élève à 7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

En 2014, la charge nette au titre de ces plans est inférieure à (1) million d'euros.

NOTE 4 CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL PAR PÔLE STRATÉGIQUE ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales ⁽¹⁾	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	341	304	120	322	113	48	1 248	1 254
HOTELINVEST	1 607	2 107	408	272	400	-	4 794	4 798
HOLDING/ÉLIMINATIONS	(211)	(240)	(45)	(23)	(44)	(25)	(588)	(627)
TOTAL 2014	1 737	2 171	483	571	469	23	5 454	
TOTAL 2013 RETRAITÉ	1 799	2 070	458	598	473	27		5 425

(1) Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2014 s'établit à 5 454 millions d'euros contre 5 425 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 29 millions d'euros (+ 0,5 %).

Cette augmentation se décompose de la façon suivante :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 209 m€	+ 3,8 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 44 m€	+ 0,8 %
■ impact de change	(62) m€	(1,1) %
■ cession d'actifs	(162) m€	(3,0) %
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2014	+ 29 m€	+ 0,5 %

Évolution du chiffre d'affaires par pôle stratégique

	Δ 2014/2013 Retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HOTELSERVICES	(6)	+ 69	+ 5,5 %
HOTELINVEST	(4)	+ 142	+ 3,0 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	+ 39	(2)	(0,3)%
TOTAL GROUPE	+ 29	+ 209	+ 3,8 %

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique

	Δ 2014/2013 Retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(62)	+ 7	+ 0,4 %
Europe (hors France et Méditerranée)	+ 101	+ 98	+ 4,7 %
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	+ 25	+ 45	+ 9,8 %
Asie Pacifique	(27)	+ 11	+ 1,9 %
Amériques	(4)	+ 34	+ 7,2 %
Structures mondiales	(4)	+ 14	+ 50,9 %
TOTAL GROUPE	+ 29	+ 209	+ 3,8 %

Au 31 décembre 2014, le chiffre d'affaires d'HotelServices se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Redevances de management	Redevances de franchise	Redevances HotellInvest	Autres chiffres d'affaires	Total
2014	356	164	552	176	1 248
2013 RETRAITÉ	330	144	588	192	1 254

L'augmentation des redevances de management et de franchise est de 9,7 % sur la période, hors change et acquisitions.

Au 31 décembre 2013, les données relatives au chiffre d'affaires par pôle stratégique et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales ⁽¹⁾	2013 Retraité
HOTELSERVICES	338	320	111	322	110	53	1 254
HOTELINVEST	1 678	2 019	395	303	403	-	4 798
HOLDING/ÉLIMINATIONS	(217)	(269)	(48)	(27)	(40)	(26)	(627)
TOTAL 2013 RETRAITÉ	1 799	2 070	458	598	473	27	5 425

(1) Le chiffre d'affaires des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

NOTE 5 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Coûts des marchandises vendues ⁽¹⁾	(382)	(347)
Coûts de personnel ⁽²⁾	(1 963)	(1 940)
Énergie, entretien et maintenance	(289)	(279)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(193)	(194)
Autres charges d'exploitation ⁽³⁾	(867)	(922)
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	(3 694)	(3 682)

(1) Le coût des marchandises vendues comprend principalement l'achat de nourriture et boissons, les coûts de blanchisserie et de téléphone destinés à la vente.

(2) Le ratio Coûts de personnel/Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2013 Retraité	2014
Effectifs temps plein*	48 710	48 270
Ratio Coûts de personnel/ETP (en milliers d'euros)	(40)	(40)

* 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 consolidées en mise en équivalence ne sont pas pris en compte. Au 31 décembre 2014, les coûts de personnel comprennent par ailleurs 9,7 millions d'euros liés aux attributions d'options de souscription d'actions et d'actions sous conditions de performance (cf. note 26).

(3) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques. Elles comprennent également différents honoraires.

NOTE 6 RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION PAR PÔLE STRATÉGIQUE ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales ⁽¹⁾	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	127	116	39	76	35	42	435	434
HOTELINVEST	397	686	95	78	106	39	1 401	1 354
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(64)	(64)	(57)
TOTAL 2014	524	802	134	154	141	17	1 772	
TOTAL 2013 RETRAITÉ	537	743	104	157	152	38		1 731

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2014 s'établit à 1 772 millions d'euros, contre 1 731 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 41 millions d'euros (+ 2,4 %).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 66 m€	+ 3,8 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 9 m€	+ 0,5 %
■ impact de change	(13) m€	(0,7) %
■ cession d'actifs	(21) m€	(1,2) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2014	+ 41 m€	+ 2,4 %

Évolution du résultat brut d'exploitation par pôle stratégique

	Δ 2014/2013 Retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HOTELSERVICES	+ 1	+ 24	+ 5,7 %
HOTELINVEST	+ 47	+ 49	+ 3,6 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	(7)	(7)	(13,1) %
TOTAL GROUPE	+ 41	+ 66	+ 3,8 %

Évolution du résultat brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2014/2013 Retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(13)	(5)	(1,0) %
Europe (hors France et Méditerranée)	+ 59	+ 50	+ 6,7 %
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	+ 30	+ 36	+ 34,8 %
Asie Pacifique	(3)	+ 3	+ 1,8 %
Amériques	(11)	(2)	(1,1) %
Structures mondiales	(21)	(16)	(42,5) %
TOTAL GROUPE	+ 41	+ 66	+ 3,8 %

Au 31 décembre 2013, les données relatives au résultat brut d'exploitation par pôle stratégique et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	Europe		Méditerranée,	Asie	Amériques	Structures	2013
	France	(hors France et Méditerranée)	Moyen-Orient et Afrique	Pacifique			
HOTELSERVICES	122	122	25	71	37	57	434
HOTELINVEST	415	621	79	86	115	38	1 354
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(57)	(57)
TOTAL 2013 RETRAITÉ	537	743	104	157	152	38	1 731

(1) Le résultat brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

NOTE 7 LOYERS OPÉRATIONNELS

Les loyers sont respectivement de 849 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 885 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Conformément aux principes détaillés en note 2.E.4, ces charges de loyers sont uniquement relatives à des contrats de location simple (« operating lease »). Les contrats de location-financement sont capitalisés dans l'état de la situation financière et la dette afférente figure au passif pour un montant de 72 millions d'euros (cf. note 30.1).

Quel que soit le profil de décaissement des loyers opérationnels, la charge totale qui en résulte est linéarisée, de manière à constater une charge constante pendant la durée du contrat. La plupart de ces contrats ont été conclus pour des durées excédant la pratique commerciale française de neuf ans avec notamment l'objectif de protéger Accor contre l'absence de propriété commerciale reconnue dans certains pays.

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause dans les contrats de location permettant au propriétaire d'exiger un paiement par anticipation des loyers (relatif à la dégradation de la notation de Accor – rating – ou pour d'autres causes). Par ailleurs, il n'existe aucune clause de défaillance croisée (« cross default ») avec les financements consentis au groupe Accor.

La charge annuelle de 849 millions d'euros correspond à 961 hôtels en location dont moins de 2 % sont des contrats avec option d'achat. Les options d'achat sont négociées dans le cadre des contrats de location soit sur la base d'un pourcentage prédéfini d'une valeur initiale de l'investissement du propriétaire, soit à la valeur de marché le jour de l'échéance de l'option. Ces options sont en général exerçables après 10 à 12 ans de contrat de location. Par ailleurs, certains contrats prévoient des possibilités d'acquisition des biens en fin de contrat sur la base de valeurs d'expertise.

A. Charges de loyers par pôle stratégique

Les charges de loyers par pôle stratégique s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
HOTELSERVICES	(22)	(24)
HOTELINVEST	(868)	(828)
HOLDING/ÉLIMINATIONS	5	3
TOTAL	(885)	(849)

B. Charges de loyers par type de contrat

La charge de loyers par type de contrat s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Nombre d'hôtels ⁽¹⁾	Loyers 2014	Part fixe de la charge de loyer	Part variable de la charge de loyer
Loyer fixe avec option d'achat	9	(13)	(13)	-
Loyer fixe sans option d'achat	247	(221)	(221)	-
Loyer fixe avec rémunération variable ⁽²⁾	62	(74)	(63)	(11)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)	-	(10)	(7)	(3)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)	-	(42)	(32)	(10)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers	-	(13)	(12)	(1)
LOYERS FIXES HÔTELIERS	318	(373)	(348)	(25)
Loyer variable avec minimum ⁽³⁾	92	(84)	(71)	(13)
Loyer variable avec minimum plafonné ⁽⁴⁾	15	(27)	(12)	(15)
Loyer variable sans minimum ⁽⁵⁾	536	(333)	-	(333)
Loyers des hôtels refinancés ⁽⁶⁾	-	(35)	(7)	(28)
LOYERS VARIABLES HÔTELIERS	643	(479)	(90)	(389)
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE	961	(852)	(438)	(414)
Loyers dans les autres métiers	-	(10)	(22)	12
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers	-	13	12	1
TOTAL LOYERS OPÉRATIONNELS	961	(849)	(448)	(401)

(1) Les hôtels en location de marque Adagio (11 hôtels) et Adagio Access (4 hôtels) ne figurent pas dans les hôtels référencés ici car leur charge de loyer est incluse directement en quote-part de mise en équivalence. Le détail par marque et par type de contrat se présente de la manière suivante au 31 décembre 2014 :

Établissements en location au 31 décembre 2014	Loyer fixe avec option d'achat	Loyer fixe sans option d'achat	Loyer fixe avec rémunération variable	Loyer variable avec minimum	Loyer variable avec minimum plafonné	Loyer variable sans minimum	Total
Luxe et haut de gamme	2	12	4	7	1	8	34
Milieu de gamme	4	77	23	31	8	144	287
Économique	3	157	35	54	6	384	639
Sans marque	-	1	-	-	-	-	1
TOTAL	9	247	62	92	15	536	961

(2) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe et une partie variable. La partie variable est en général un pourcentage du chiffre d'affaires ou un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

(3) Ces loyers sont déterminés en pourcentage du chiffre d'affaires ou en pourcentage du résultat brut d'exploitation auxquels est assorti un minimum garanti contractuel fixe.

(4) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires auquel est assorti un minimum garanti contractuel fixe plafonné.

(5) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires (502 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (34 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels. Le montant des loyers variables basés sur le résultat brut d'exploitation s'élève au 31 décembre 2014 à (41) millions d'euros.

(6) La charge de loyers relative aux 110 hôtels des portefeuilles Moor Park, Axa Real Estate et Tritax dont les murs ont été rachetés au cours de l'exercice (cf. notes 3.B.1. à 3.B.3) est présentée sur la ligne « Loyers des hôtels refinancés » dans le tableau ci-dessus.

C. Détail des engagements minimaux de loyers sur une base de trésorerie décaissée

Les engagements minimaux de loyers représentent uniquement les engagements de loyers à long terme de l'hôtellerie (hôtels ouverts ou fermés pour travaux).

L'échéancier détaillant les engagements minimaux de loyers convertis sur la base du taux de change moyen, non actualisés et indexés aux derniers taux connus est le suivant :

Années	(en millions d'euros)	Années	(en millions d'euros)
2015	(393)	2023	(200)
2016	(372)	2024	(185)
2017	(344)	2025	(163)
2018	(334)	2026	(145)
2019	(324)	2027	(100)
2020	(287)	2028	(82)
2021	(239)	2029	(67)
2022	(219)	2030	(47)
		> 2030	(315)
		TOTAL	(3 816)

Au 31 décembre 2014, la valeur actuelle des engagements de loyers, sur la base d'un taux de 7 % des engagements minimaux de loyers servant de base au calcul du ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée/Dette nette retraitée » est de (2 453) millions d'euros.

La charge d'intérêt afférente à cette dette retraitée, calculée à 7 % s'établit à 172 millions d'euros. Le différentiel entre le loyer minimum annuel (393 millions d'euros) et la charge d'intérêt (172 millions d'euros) s'établit à 221 millions d'euros. Cette différence constitue le remboursement implicite de la dette retraitée « méthode Standard & Poor's », et impacte par conséquent le calcul du ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée/dette nette retraitée (cf. note 1.A.b).

NOTE 8 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION PAR PÔLE STRATÉGIQUE
ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales ⁽¹⁾	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	123	111	37	70	33	37	411	412
HOTELINVEST	144	307	21	22	38	41	573	486
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(61)	(61)	(52)
TOTAL 2014	267	418	58	92	71	17	923	
TOTAL 2013 RETRAITÉ	277	341	25	91	73	39		846

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

L'excédent brut d'exploitation consolidé au 31 décembre 2014 s'établit à 923 millions d'euros, contre 846 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 77 millions d'euros (+ 9,2 %).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 54 m€	+ 6,4 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 30 m€	+ 3,6 %
■ impact de change	(5) m€	(0,6) %
■ cession d'actifs	(2) m€	(0,2) %
ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2014	+ 77 m€	+ 9,2 %

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par pôle stratégique

	Δ 2014/2013 Retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HOTELSERVICES	(1)	+ 22	+ 5,3 %
HOTELINVEST	+ 87	+ 41	+ 8,5 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	(9)	(9)	(17,6) %
TOTAL GROUPE	+ 77	+ 54	+ 6,4 %

Évolution de l'excédent brut d'exploitation par zone géographique

	Δ 2014/2013 Retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(10)	(5)	(1,9) %
Europe (hors France et Méditerranée)	+ 77	+ 41	+ 12,0 %
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	+ 33	+ 35	+ 144,1 %
Asie Pacifique	+ 1	+ 4	+ 4,3 %
Amériques	(2)	(3)	(4,8) %
Structures mondiales	(22)	(18)	(45,3) %
TOTAL GROUPE	+ 77	+ 54	+ 6,4 %

Au 31 décembre 2013, les données relatives à l'excédent brut d'exploitation par pôle stratégique et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales ⁽¹⁾	2013 Retraité
HOTELSERVICES	118	118	23	65	36	52	412
HOTELINVEST	159	223	2	26	37	39	486
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(52)	(52)
TOTAL 2013 RETRAITÉ	277	341	25	91	73	39	846

(1) L'excédent brut d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

NOTE 9 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Amortissements	(324)	(318)
Provisions	(1)	(3)
TOTAL	(325)	(321)

NOTE 10 RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR PÔLE STRATÉGIQUE ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales ⁽¹⁾	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	122	110	36	59	32	17	376	380
HOTELINVEST	64	169	(6)	6	19	40	292	197
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(66)	(66)	(56)
TOTAL 2014	186	279	30	65	51	(9)	602	
TOTAL 2013 RETRAITÉ	192	209	(5)	56	51	18		521

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

Le résultat d'exploitation consolidé au 31 décembre 2014 s'établit à 602 millions d'euros contre 521 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une augmentation de 81 millions d'euros (+ 15,6 %).

Cette augmentation s'analyse comme suit :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 61	m€	+ 11,7 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 14	m€	+ 2,8 %
■ impact de change	(2)	m€	(0,4) %
■ cession d'actifs	+ 8	m€	+ 1,5 %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2014	+ 81	m€	+ 15,6 %

Évolution du résultat d'exploitation par pôle stratégique

	Δ 2014/2013 Retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
HOTELSERVICES	(4)	+ 18	+ 4,7 %
HOTELINVEST	+ 95	+ 53	+ 26,9 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	(10)	(10)	(17,6) %
TOTAL GROUPE	+ 81	+ 61	+ 11,7 %

Évolution du résultat d'exploitation par zone géographique

	Δ 2014/2013 Retraité	À périmètre et change constants	
	(en millions d'euros)	(en millions d'euros)	%
France	(6)	(6)	(2,9) %
Europe (hors France et Méditerranée)	+ 70	+ 49	+ 23,2 %
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	+ 35	+ 35	+ 768,7 %
Asie Pacifique	+ 9	+ 7	+ 12,1 %
Amériques	+ 0	(2)	(3,6) %
Structures mondiales	(27)	(22)	(121,6) %
TOTAL GROUPE	+ 81	+ 61	+ 11,7 %

Au 31 décembre 2013, les données relatives au résultat d'exploitation par pôle stratégique et par zone géographique étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales ⁽¹⁾	2013 Retraité
HOTELSERVICES	117	117	22	52	36	36	380
HOTELINVEST	75	92	(27)	4	15	38	197
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(56)	(56)
TOTAL 2013 RETRAITÉ	192	209	(5)	56	51	18	521

(1) Le résultat d'exploitation des entités dont les coûts et les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».

NOTE 11 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Intérêts financiers ⁽¹⁾	(83)	(58)
Autres revenus et charges financières ⁽²⁾	(7)	6
RÉSULTAT FINANCIER	(90)	(52)

(1) Le détail des intérêts financiers décaissés et non décaissés est le suivant :

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Intérêts financiers décaissés	(84)	(59)
Intérêts financiers non décaissés	1	1
TOTAL DES INTÉRÊTS FINANCIERS	(83)	(58)

Les intérêts financiers incluent les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes comptabilisés au coût amorti.

La variation des intérêts financiers décaissés s'explique principalement par :

- l'arrivée à échéance en 2013 et 2014 des emprunts obligataires contractés en 2009 pour 37 millions d'euros ; et
- le nouvel emprunt obligataire de 750 millions d'euros contracté en 2014 pour (20) millions d'euros.

(2) Le détail des « Autres revenus et charges financières » est le suivant :

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (Actifs financiers disponibles à la vente)	7	3
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	(6)	5*
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	(8)	(2)
TOTAL DES AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	(7)	6

* En 2014, les effets positifs sur les gains et pertes de change sont essentiellement liés à la réévaluation de créances libellées en livre égyptienne et en réal brésilien.

NOTE 12 QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	17	33
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(6)	(5)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	11	28

Les principales contributions s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Asie Pacifique	(3)	(0)
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand, Hôtellerie Pays-Bas)	(2)	(0)
Hôtellerie Sofitel US (25 %) ⁽¹⁾	6	15
Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail	4	4
Autres (dont Risma et Mama Shelter)	1	3
Entreprises associées	6	22
Reef Casinos	3	3
Adagio	1	2
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne	1	2
Autres	-	(1)
Co-entreprises	5	6
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	11	28

(1) Au 31 décembre 2014, le résultat de l'Hôtellerie US a été impacté positivement par un versement de dividende exceptionnel de 17 millions suite à la cession du Sofitel New York.

Au 31 décembre 2013, le résultat de l'Hôtellerie Sofitel US avait été impacté positivement par la quote-part revenant à Accor sur la cession du Sofitel Minneapolis pour 6 millions d'euros.

5

NOTE 13 CHARGES DE RESTRUCTURATION

Les charges de restructuration se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Dotations/reprises des provisions pour restructuration	(36)	63
Coûts de restructuration	(96)	(74)
CHARGES DE RESTRUCTURATION	(132)	(11)

Les charges de restructuration comprennent principalement des coûts liés à des réorganisations au sein du Groupe.

En 2013, cela faisait notamment suite aux différents changements stratégiques, au remaniement général du Comité exécutif et à la refonte des sièges en Europe. Ces charges comprenaient (69) millions

d'euros au titre des plans de départ volontaire mis en place au sein de ses sièges parisiens (cf. note 3.I).

En 2014, la charge réelle au titre des plans de départ volontaire s'est élevée à (63) millions d'euros ; elle avait été entièrement provisionnée en 2013.

NOTE 14 DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Les pertes de valeurs comptabilisées au cours des exercices 2013 et 2014 se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Écarts d'acquisition	(7)	(3)
Immobilisations incorporelles	(1)	(0)
Immobilisations corporelles	(81)	(52)
Immobilisations financières	-	-
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	(89)	(55)

Note 14.1 Dépréciation des écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, les principales valeurs des écarts d'acquisition incluses dans les valeurs nettes comptables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) testées sont présentées en note 19.

HotellInvest : hypothèses retenues et analyse de sensibilité

Pour le pôle HotellInvest, la valeur recouvrable est approchée en premier lieu par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation – ce dernier constitue l'hypothèse opérationnelle clef utilisée dans la valorisation.

Les multiples sont présentés en note 2.E.6.

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. En effet, les hôtels sont avant tout fortement dépendants de la zone géographique et de l'environnement dans lequel ils se situent. Toutefois, si la valeur comptable de certains hôtels devenait sensible nous donnerions une sensibilité pour les hôtels concernés.

Au 31 décembre 2014, les dépréciations correspondent à la revue de la valorisation des hôtels en France pour (1) million d'euros et en Allemagne pour (2) millions d'euros. Les écarts d'acquisition alloués aux hôtels concernés ont été entièrement dépréciés.

Au 31 décembre 2013, les dépréciations correspondaient à la revue de la valorisation de l'hôtellerie en France pour (1) million d'euros, en Allemagne pour (5) millions d'euros et aux Pays-Bas pour (1) million d'euros.

HotelServices : hypothèses retenues et analyse de sensibilité

Pour le pôle HotelServices, la valeur recouvrable est approchée en premier lieu par la valeur d'utilité fondée sur un test de flux futurs de trésorerie actualisés – ces derniers constituant l'hypothèse opérationnelle clef utilisée dans la définition des plans d'affaire.

Les hypothèses clefs utilisées dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable d'un actif sont cohérentes avec celles utilisées dans le cadre du plan stratégique du Groupe et en ligne avec celles utilisées dans le cadre de l'élaboration des budgets. 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 autres hypothèses principales retenues pour la détermination des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition sont les suivantes :

Décembre 2014	Allemagne	France	Asie	Australie	Amériques
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,60 %	4,24 %
Taux d'actualisation	8,57 %	8,57 %	9,52 %	8,05 %	12,73 %

Décembre 2013	Allemagne	France	Asie	Australie	Amériques
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	N/A	2,00 %	2,60 %	N/A
Taux d'actualisation	8,80 %	N/A	10,40 %	8,20 %	N/A

En 2013 et en 2014, nos calculs ont montré que seules des variations d'une ampleur improbable du taux d'actualisation à horizon 12 mois et du taux de croissance à l'infini auraient pu faire en sorte que leur valeur recouvrable devienne inférieure à leur valeur nette comptable.

Ainsi, au 31 décembre 2014, les résultats des analyses de sensibilité effectuées pour les principales UGT sont les suivants :

- En Allemagne, la valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 2 727 points de base. La valeur d'entreprise étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, la valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé.
- En Asie, la valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 5 052 points de base. La valeur d'entreprise étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, la valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé.
- En Australie, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 810 points de base. De même, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini était diminué de 1 530 points de base.
- En Amériques, la valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation

augmentait de 7 267 points de base. La valeur d'entreprise étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, la valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé.

- En France, seule une variation hautement improbable du taux d'actualisation (29 058 points de base) conduirait la valeur nette comptable à devenir supérieure à la valeur recouvrable. La valeur d'entreprise étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, 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.

Aucune dépréciation n'a été constatée sur le pôle HotelServices.

Note 14.2 Dépréciation des immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2014, (0) million d'euros de dépréciation a été constaté sur les immobilisations incorporelles.

Au 31 décembre 2013, (1) million d'euros de dépréciation a été constaté sur les immobilisations incorporelles.

Note 14.3 Dépréciation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	France	Europe Méditerranée, (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES	-	-	-	-	-	-	-	-
HOTELINVEST	(8)	(22)	(11)	(11)	(0)	-	(52)	(81)
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL 2014	(8)	(22)	(11)	(11)	(0)	-	(52)	
TOTAL 2013 RETRAITÉ	(17)	(20)	(32)	(6)	(6)	-		(81)

Au 31 décembre 2014, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels concernant l'hôtellerie portent sur 102 hôtels pour un montant global de (50) millions d'euros et aucune reprise significative n'a été constatée.

Seuls les hôtels ibis Shanghai Waigaoqiao, ibis Weifang Qingnian, ibis Beijing Capital Airport et ibis Yangzhou Dev Zone ont été dépréciés sur la base des prix de vente proposés par les acheteurs pour (5) millions d'euros (technique de valorisation de niveau 2 selon les dispositions de la norme IFRS 13 : cf. note 2.R).

Au 31 décembre 2013, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels concernant l'hôtellerie portent sur 136 hôtels pour un montant global de (80) millions d'euros et aucune reprise n'a été constatée.

Trois hôtels ibis en Chine (pour (4) millions d'euros), le Mercure Rosmalen Hertogenbosch aux Pays-Bas (pour (2) millions d'euros), le Novotel Mississauga au Canada (pour (1) million d'euros) et des immobilisations hors exploitation au Portugal (pour (0,2) million d'euros) avaient été dépréciés sur la base des prix de vente proposés par les acheteurs (technique de valorisation de niveau 2 selon les dispositions de la norme IFRS 13 : cf. note 2.R).

NOTE 15 RÉSULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HÔTELIER

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Plus ou moins-values de cessions	78	(14)
Provisions sur actifs hôteliers	(10)	3
TOTAL	68	(11)

Au 31 décembre 2014, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment une provision sur une perte envisagée d'un montant de (13) millions d'euros correspondant à la cession de huit hôtels du portefeuille Tritax.

Au 31 décembre 2013, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait notamment une plus-value nette d'un montant de 56 millions d'euros réalisée dans le cadre de l'opération de « Sale & Management Back » du Sofitel Paris Le Faubourg.

NOTE 16 RÉSULTAT DE LA GESTION DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Plus ou moins-values de cessions	-	(26)
Provisions	(6)	36
Gains/(pertes) non récurrents	(27)	(92)
TOTAL	(33)	(82)

Au 31 décembre 2014, le résultat de la gestion des autres actifs comprend principalement une charge exceptionnelle de (41) millions d'euros relative au solde d'un litige, ainsi que (11) millions d'euros d'honoraires divers.

Au 31 décembre 2013, le résultat de la gestion des autres actifs comprenait notamment une charge de (15) millions d'euros relative aux coûts du projet ibis méga-marque.

NOTE 17 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 17.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2013 Retraité	2014
Charge d'impôt exigible	(136)	(163)
IMPÔTS EXIGIBLES	(136)	(163)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	14	(13)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	2	1
IMPÔTS DIFFÉRÉS	16	(12)
Charge d'impôt (hors impôt afférent aux sociétés mises en équivalence et aux activités non conservées)	(120)	(175)
Impôts afférents aux sociétés mises en équivalence	(6)	(5)
Impôts afférents aux activités non conservées	(0)	(0)
CHARGE D'IMPÔT TOTALE	(126)	(180)

Note 17.2 Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)		2013 Retraité	2014
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	(A)	256	419
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		44	34
Plus ou moins-values internes non fiscalisées		-	-
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		6	5
Autres		1	13
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES)	(B)	51	52
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT	(C)	12	1
Résultat taxable au taux courant	(D) = (A) + (B) + (C)	319	472
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE*	(E)	38,00 %	38,00 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS	(F) = (D) X (E)	(121)	(180)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
■ au différentiel de taux courant des pays étrangers		26	44
■ à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(36)	(13)
■ à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		11	21
■ aux quotes-parts de mises en équivalence		6	5
■ au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		(4)	(12)
■ à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (cf. note 2.L)		(22)	(20)
■ à d'autres éléments		20	(20)
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE	(G)	1	5
Impôt au taux normal	(H) = (F) + (G)	(120)	(175)
IMPÔT AU TAUX RÉDUIT	(I)	-	-
Charge d'impôt du Groupe	(J) = (H) + (I)	(120)	(175)
Résultat taxable au taux courant		319	472
Charge d'impôt à taux courant		(95)	(134)
TAUX COURANT D'IMPÔT DU GROUPE**		29,9 %	28,5 %

* Au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2014, le taux d'impôt inclut la contribution sociale de solidarité de 3,3 % ainsi que la contribution additionnelle de 10,7 %, toutes deux assises sur le taux d'imposition de 33,3 %.

** Au 31 décembre 2014, le taux effectif d'impôt (charge d'impôt du Groupe/résultat avant impôt et éléments non récurrents) s'élève à 30,2 %. Il s'élevait à 27,1 % au 31 décembre 2013.

Note 17.3 Détail des impôts différés actifs et passifs dans l'état de la situation financière

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	57	54
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	(64)	(62)
Pertes fiscales activées	38	35
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	31	27
Impôts différés actifs	149	68
Impôts différés passifs	118	41

Note 17.4 Impôts différés actifs non comptabilisés

Au 31 décembre 2014, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 757 millions d'euros. Pour mémoire, au 31 décembre 2013, le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élevait à 721 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, l'échéancier des impôts différés actifs non comptabilisés se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles		Pertes fiscales	Crédits d'impôt	Total*
N + 1	-	-	8	-	8
N + 2	-	-	4	0	4
N + 3	-	-	5	0	5
N + 4	-	-	5	0	5
N + 5 et au-delà	1	-	498	3	502
Sans limite	36	-	197	-	233
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	37	-	717	3	757

* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les impôts différés actifs non comptabilisés de l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés actifs sur les déficits reportables et amortissements réputés différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur récupération apparaît probable. Le Groupe se base généralement sur un horizon de cinq ans pour estimer ses bénéfices futurs et revoit à chaque exercice les prévisions et hypothèses retenues en tenant compte des dispositions fiscales en vigueur.

NOTE 18 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES

Le résultat net des activités non conservées comprend uniquement le résultat de l'activité italienne de Services à bord des trains de jour. La société est toujours maintenue en activités non conservées compte tenu de la liquidation en cours de la société (cf. note 3.B.7).

Le détail des comptes de résultat des activités reclassées dans la ligne « Résultat net des activités non conservées » est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	2013	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	69	0
Charges d'exploitation	(65)	(4)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4	(4)
Loyers	(1)	(0)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	3	(4)
Amortissements et provisions	(0)	(0)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	3	(4)
Résultat financier	1	1
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	4	(3)
Charges de restructuration	(0)	-
Dépréciation d'actifs	(1)	-
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	-	-
Résultat de la gestion des autres actifs	(2)	(1)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1	(4)
Impôts	(0)	(0)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES	1	(4)

NOTE 19 ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Valeurs brutes	785	795
Dépréciations	(94)	(94)
TOTAL EN VALEUR NETTE	691	701

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Australie		123	128
France		111	111
Allemagne		84	84
Amériques		60	60
Asie		38	43
Autres		9	9
HOTELSERVICES		425	435
Allemagne	14.1	81	79
Suisse		11	11
France	14.1	60	63
Amériques		40	40
Égypte		19	20
Australie		23	23
Pays-Bas		8	6
Côte d'Ivoire		6	7
Autres		18	17
HOTELINVEST		266	266
TOTAL EN VALEUR NETTE		691	701

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
VALEUR NETTE AU 1^{ER} JANVIER		823	691
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre		1	2
■ Hôtellerie Asie Pacifique	(a)	1	-
■ Hôtellerie Europe	(b)	-	2
Cessions de l'exercice	(c)	(30)	(2)
Dépréciations	Note 14	(7)	(3)
Différence de conversion	(d)	(38)	12
Reclassements en immobilisations	(e)	(60)	-
Reclassements en actifs destinés à être cédés	Note 33	3	(1)
Reclassements et autres variations		(1)	2
VALEUR NETTE EN FIN DE PÉRIODE		691	701

(a) En 2013, comptabilisation d'un complément de prix de 1,5 million d'euros suite au gain du contrat de management Sea Temple dans le cadre de l'acquisition de la société Mirvac en 2012.

(b) En 2014, Accor a acquis les parts restantes de la société exploitant l'ibis Suresnes. Cette société était antérieurement mise en équivalence à hauteur de 24 %.

(c) En 2013, le montant des cessions comprend notamment la cession de la participation dans TAHL en Australie (cf. note 3.C) générant une sortie d'écart d'acquisition net d'un montant de (24,1) millions d'euros.

(d) Au 31 décembre 2014, ce montant s'explique essentiellement par la hausse du dollar australien et du dollar américain. Au 31 décembre 2013, ce montant s'expliquait essentiellement par la baisse du dollar australien.

(e) En 2012, Accor a acquis le réseau sud-américain de Grupo Posadas générant un écart d'acquisition provisoire de 160 millions d'euros non affecté dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2012. Au cours de l'exercice 2013, une partie de cet écart d'acquisition provisoire a été allouée aux actifs et passifs acquis pour un montant de (50) millions d'euros et deux ajustements de prix d'un total de (10) millions d'euros ont été obtenus.

NOTE 20 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	HotelServices	HotellInvest	Holding/ Éliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Autres marques et droits ⁽¹⁾	28	24	12	64	59
Licences, logiciels	88	44	59	191	173
Autres immobilisations incorporelles ⁽²⁾	173	106	4	283	276
Total valeurs brutes	289	174	75	538	508
Autres marques et droits ⁽¹⁾	(23)	(2)	(11)	(36)	(36)
Licences, logiciels	(60)	(35)	(52)	(147)	(132)
Autres immobilisations incorporelles ⁽²⁾	(56)	(16)	-	(72)	(59)
Total amortissements et pertes de valeur cumulés	(139)	(53)	(63)	(255)	(227)
VALEURS NETTES	150	121	12	283	281

(1) Au 31 décembre 2014, la valeur nette des autres marques et droits est de 28 millions d'euros dont sur HotellInvest :

- 8 millions d'euros sur ibis et 4 millions d'euros sur Mercure en France (portefeuille Graff – cf. note 2.B.8) ;
- 7 millions d'euros sur Pullman au Brésil (droits de concession) ;
- 3 millions d'euros sur ibis en Chine ; et
- 5 millions d'euros sur la marque Sebel en Australie sur HotelServices.

(2) Au 31 décembre 2014, la valeur nette des autres immobilisations incorporelles est de 211 millions d'euros, dont :

- 91 millions d'euros de droits au bail sur HotellInvest, y compris 79 millions d'euros de droits d'usufruit des terrains en Pologne ;
- 38 millions d'euros de valorisation de contrats de gestion sur HotelServices dont :
 - i. 21 millions d'euros de contrats de management en Australie,
 - ii. 17 millions d'euros de contrats au Brésil, en Argentine et au Chili portant sur le réseau sud-américain de Posadas ;
- 49 millions d'euros de key money sur HotelServices dont :
 - i. 18 millions d'euros associés à 24 contrats de management et 26 contrats de franchise au Royaume-Uni,
 - ii. 9 millions d'euros sur des contrats de management en Australie.

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	134	140	7	281	263
Acquisitions de la période	12	1	-	13	24
Immobilisations générées en interne ⁽¹⁾	19	3	5	27	32
Entrées de périmètre ⁽²⁾	2	12	-	14	23
Dotations aux amortissements	(22)	(8)	(3)	(33)	(32)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	-	-	-	(2)
Cessions de la période	(2)	(3)	-	(5)	(8)
Différence de conversion	3	-	-	3	(18)
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. note 33)	-	(16)	-	(16)	(3)
Autres reclassements	4	(8)	3	(1)	2
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	150	121	12	283	281

(1) En 2014 et en 2013, ces investissements concernent principalement des licences, logiciels et autres immobilisations incorporelles.

(2) En 2014, les entrées de périmètre concernent des droits d'entrées d'hôtels pour 12 millions d'euros (portefeuille Graff).

En 2013, les entrées de périmètre portaient sur l'allocation de l'écart d'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Marque Sebel (Australie)	5	-	-	5	4
Autres marques et droits ayant des durées d'utilité indéfinies	-	-	1	1	1
VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE	5	-	1	6	5

NOTE 21 IMMOBILISATIONS CORPORELLES**Note 21.1 Détail des immobilisations corporelles par nature**

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Terrains	5	281	-	286	177
Constructions	42	2 254	-	2 296	1 589
Agencements	43	1 551	10	1 604	1 545
Matériels et mobiliers	47	1 331	15	1 393	1 423
Immobilisations en cours	15	255	4	274	243
VALEUR BRUTE	152	5 672	29	5 853	4 977

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Constructions	(9)	(567)	-	(576)	(527)
Agencements	(28)	(862)	(5)	(895)	(833)
Matériels et mobiliers	(36)	(949)	(7)	(992)	(985)
Immobilisations en cours	-	(4)	-	(4)	(3)
TOTAL DES AMORTISSEMENTS	(73)	(2 382)	(12)	(2 467)	(2 348)
Terrains	(1)	(10)	-	(11)	(10)
Constructions	-	(117)	-	(117)	(116)
Agencements	-	(59)	-	(59)	(62)
Matériels et mobiliers	-	(32)	-	(32)	(36)
Immobilisations en cours	-	(10)	-	(10)	(9)
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	(1)	(228)	-	(229)	(233)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(74)	(2 610)	(12)	(2 696)	(2 581)

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Terrains	4	271	-	275	167
Constructions	33	1 570	-	1 603	946
Agencements	15	630	5	650	650
Matériels et mobiliers	11	350	8	369	402
Immobilisations en cours	15	241	4	260	231
VALEUR NETTE	78	3 062	17	3 157	2 396

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
VALEURS NETTES AU 1^{ER} JANVIER	64	2 317	15	2 396	2 542
Rachats de portefeuilles ⁽¹⁾	-	1 000	-	1 000	54
Investissements de la période ⁽²⁾	24	378	4	406	366
Dotations aux amortissements	(12)	(270)	(2)	(284)	(293)
Pertes de valeur comptabilisées en charges ou en résultat net des activités non conservées (cf. note 14.2 et note 18)	-	(52)	-	(52)	(80)
Différence de conversion	3	12	-	15	(89)
Cessions de la période	(1)	(86)	-	(87)	(118)
Reclassements en « Actifs destinés à être cédés » (cf. note 33)	-	(294)	-	(294)	13
Autres reclassements ⁽³⁾	-	57	-	57	1
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	78	3 062	17	3 157	2 396

(1) Au 31 décembre 2014, les rachats de portefeuilles correspondent principalement à l'acquisition des hôtels du portefeuille Moor Park pour 704 millions d'euros, à l'acquisition des hôtels du portefeuille Axa Real Estate pour 180 millions d'euros et à l'acquisition des hôtels du portefeuille Tritax pour 89 millions d'euros (cf. note 3.B.1 à 3.B.3). En 2013, les 54 millions d'euros d'entrée de périmètre correspondaient à l'allocation de l'écart d'acquisition du réseau d'hôtels sud-américain de Grupo Posadas.

(2) Au 31 décembre 2014, les investissements portent sur des investissements de rénovations (233 millions d'euros) notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et des investissements de constructions (173 millions d'euros) notamment au Royaume-Uni et en Allemagne.

Au 31 décembre 2013, les investissements portaient sur des investissements de rénovations (232 millions d'euros) notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et des investissements de constructions (134 millions d'euros) comprenant l'acquisition du terrain Canary Wharf à Londres au Royaume-Uni pour 28 millions d'euros réalisée dans le cadre de la construction d'un Novotel.

(3) Au 31 décembre 2014, il s'agit principalement du reclassement en immobilisations corporelles du dépôt réalisé en 2011 pour l'acquisition des murs du Sofitel Rio de Janeiro Copacabana suite à la décision de justice de mai 2014 qui confirme Accor comme propriétaire de l'hôtel.

Au 31 décembre 2014, le montant des engagements contractuels liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles ne figurant pas dans l'état de la situation financière s'élève à 54 millions d'euros. Il s'élevait à 83 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Note 21.2 Détail des immobilisations en contrats de location-financement

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Terrains	9	6
Constructions	62	51
Agencements	35	26
Matériels et mobiliers	4	4
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)	110	87
Constructions	(28)	(27)
Agencements	(17)	(17)
Matériels et mobiliers	(4)	(3)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS)	(49)	(47)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	61	40

En 2014, Accor a acquis un portefeuille en France de trois hôtels sous contrats de location-financement pour 25 millions d'euros.

La dette résiduelle fin de période relative aux contrats de location-financement se présente de la façon suivante :

Dette en millions d'euros non actualisée

Années	(en millions d'euros)
2014	72
2015	62
2016	60
2017	58
2018	57
2019	50
2020	49
2021	47
2022	46
2023	44
2024	42
2025	41
2026	36
2027	36
2028	35
2029	25

NOTE 22 PRÊTS LONG TERME

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Valeurs brutes	68	139	(67)	140	112
Dépréciation	(2)	(4)	(1)	(7)	(14)
TOTAL EN VALEUR NETTE	66	135	(68)	133	98

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Hôtellerie Asie Pacifique ⁽¹⁾	34	18	-	52	39
Autres ⁽²⁾	32	117	(68)	81	59
TOTAL	66	135	(68)	133	98

(1) Au 31 décembre 2014, le montant des prêts consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique inclut principalement :

- pour HotelServices, le prêt consenti à APVC Finance Pty. Limited (société de financement de timeshare) qui s'élève à 21 millions d'euros (19 millions d'euros au 31 décembre 2013) avec une rémunération moyenne de 14,75 %, ainsi que le prêt de 9 millions d'euros consenti à Darling Harbour Hotel Trust, futur propriétaire du Sofitel Sydney Darling Harbour, en contrepartie de l'octroi du contrat de management de l'hôtel ;
- pour HotelInvest, le prêt consenti à Shree Naman Hotels Private pour financer le développement du Sofitel Mumbai en Inde et qui s'élève à 18 millions d'euros (16 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(2) Au 31 décembre 2014, le montant des prêts consentis hors Asie Pacifique inclut principalement :

- le minimum garanti de 17 millions d'euros dans le cadre du contrat de management du Pullman Paris Tour Eiffel, ainsi que 12 millions d'euros de prêt consenti à la société propriétaire (SHTE) pour les travaux du Pullman Paris Tour Eiffel ;
 - la souscription à hauteur de 19 millions d'euros d'une obligation de rachat d'actions à parité variable émise par Risma.
- Les prêts comprennent également 67 millions d'euros de prêt intragroupe entre Accor Holding et les entités HotelInvest aux États-Unis.

NOTE 23 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les titres mis en équivalence regroupent les participations dans les entreprises associées ainsi que les participations dans les coentreprises ; ces dernières étant depuis le 1^{er} janvier 2014 comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les titres mis en équivalence se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Notes**	2013 Retraité	2014
Asie Pacifique*	(1) (2) (3) (4)	129	143
Mama Shelter	(5)	-	29
The Grand Real Estate (Sofitel The Grand)	(6)	14	14
Société Hôtelière Paris Les Halles	(7)	12	12
Fonds d'investissement Égypte		6	6
Sofitel Londres St James (Hôtellerie UK)		6	7
Hôtellerie Sofitel US (25 %)		6	3
Société d'exploitation des Résidences Hôtelières Rail		5	5
Autres (dont Risma)		57	60
Entreprises associées		235	279
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne	(8)	19	21
Reef Casinos	(9)	18	18
Adagio		2	4
Autres		2	2
Coentreprises		41	45
TOTAL		276	324

* Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Private Limited (société développant des hôtels ibis en Inde) pour 50 millions d'euros, Caddie Hotels Private (société développant un Novotel et un Pullman à New Delhi) pour 22 millions d'euros, une joint-venture pour le développement de projets hôteliers ibis et Novotel en Inde (Triguna) pour 16 millions d'euros, Ambassador Inc., Ambastel et Ambatel Inc. (Corée du Sud) pour 29 millions d'euros. Beijing Peace Hotel Ltd a été cédé au cours de l'exercice 2013.

** Voir pages 218 à 221.

Note 23.1 Information sur les entreprises associées significatives

Les entreprises associées significatives à l'échelle du Groupe sont les suivantes :

- (1) Interglobe Hotels détient et exploite des hôtels ibis en Inde, eux-mêmes gérés par Accor dans le cadre de contrats de management. Les comptes d'Interglobe Hotels se décomposent comme suit :

Interglobe Hotels (Hôtellerie ibis Inde)

Développement ibis Inde (en millions d'euros)	Mars 2013*	Mars 2014*
Chiffre d'affaires	12	13
Résultat net	(3)	(3)
Total actifs courants	6	6
Total actifs non courants	145	157
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	95	100
Total passifs courants	8	10
Total passifs non courants	49	53
Trésorerie/(Dette) nette	(21)	(47)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	40,00 %	40,00 %

* La société clôture au 31 mars et les comptes ainsi présentés correspondent aux derniers comptes audités et publiés.
Pour des raisons de confidentialité, Accor ne souhaite pas publier les comptes d'Interglobe Hotels qui ont été intégrés dans les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2014.

- (2) Ambassador détient et exploite le Novotel Séoul Ambassador Gangnam, lui-même donné en gestion à Accor dans le cadre d'un contrat de management. Les comptes d'ambassador Inc se décomposent comme suit :

Hôtellerie Corée

Ambassador (Novotel Séoul Ambassador Gangnam) (en millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	24	24
Résultat net	3	2
Total actifs courants	5	5
Total actifs non courants	64	73
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	51	57
Total passifs courants	9	11
Total passifs non courants	10	9
Trésorerie/(Dette) nette	(7)	(10)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	1	-
Fraction de capital détenu	30,19 %	30,19 %

(3) Ambasstel détient et exploite l'ibis Séoul Myeong Dong, l'ibis Séoul et l'ibis Séoul Ambassador Insadong, eux-mêmes donnés en gestion à Accor dans le cadre de contrats de management. Les comptes d'Ambasstel se décomposent comme suit :

Ambasstel (ibis à Séoul) (en millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	23	29
Résultat net	3	4
Total actifs courants	12	17
Total actifs non courants	25	27
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	33	39
Total passifs courants	3	4
Total passifs non courants	1	1
Trésorerie/(Dettes) nette	2	15
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	0	-
Fraction de capital détenu	20,00 %	20,00 %

(4) Ambatel détient et exploite le Novotel Séoul Ambassador Doksan, lui-même donné en gestion à Accor dans le cadre d'un contrat de management. Les comptes d'Ambatel Inc se décomposent comme suit :

Ambatel (Novotel Séoul Ambassador Doksan) (en millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	10	9
Résultat net	1	1
Total actifs courants	2	2
Total actifs non courants	49	54
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	37	41
Total passifs courants	5	5
Total passifs non courants	9	10
Trésorerie/(Dettes) nette	(7)	(7)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	21,83 %	21,83 %

(5) Mama Shelter développe un réseau hôtelier sous sa propre marque. La société est implantée en France, en Turquie et se développe aux États-Unis :

Mama Shelter (en millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	N/A	7
Résultat net	N/A	(0)
Total actifs courants	N/A	12
Total actifs non courants	N/A	71
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	N/A	44
Total passifs courants	N/A	26
Total passifs non courants	N/A	14
Trésorerie/(Dettes) nette	N/A	(26)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	N/A	-
Fraction de capital détenu	0,00 %	36,60 %

Ces informations financières incluent un goodwill non alloué au 31 décembre 2014.

(6) The Grand Real Estate BV aux Pays-Bas détient et exploite le Sofitel Amsterdam The Grand lui-même géré par Accor dans le cadre d'un contrat de management. Les comptes de The Grand Real Estate Bv se décomposent comme suit :

The Grand Real Estate (Hôtellerie Pays-Bas)

Sofitel The Grand (en millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	24	24
Résultat net	(4)	(0)
Total actifs courants	2	6
Total actifs non courants	35	76
Montant des capitaux propres	28	28
Total passifs courants	9	7
Total passifs non courants	-	47
Trésorerie/(Dette) nette	(1)	(44)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	58,71 %	58,71 % *

* Le pourcentage de contrôle étant de 40 %.

(7) La société Hôtelière Paris Les Halles détient et exploite le Novotel Paris Les Halles et détient aussi des participations dans des sociétés hôtelières comme The Grand Real Estate BV ou Saint James Ltd, société détenant et exploitant le Sofitel Saint James et l'ibis Styles St Andrew Square au Royaume-Uni. Les comptes de la Société Hôtelière Paris Les Halles se décomposent comme suit :

Société Hôtelière Paris Les Halles

(en millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	90	126
Résultat net	2	2
Total actifs courants	29	30
Total actifs non courants	134	179
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	40	41
Total passifs courants	14	16
Total passifs non courants	109	153
Trésorerie/(Dette) nette	(86)	(128)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	0	1
Fraction de capital détenu	31,19 %	31,19 %

Note 23.2 Information sur les coentreprises significatives

Les coentreprises significatives à l'échelle du Groupe sont les suivantes :

(8) La Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne (SIEHA) développe un réseau hôtelier essentiellement sous la marque ibis en Algérie. Les comptes de SIEHA se décomposent comme suit :

Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algérienne (en millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	24	24
Résultat net	3	4
Total actifs courants	38	45
Total actifs non courants	68	73
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	38	42
Total passifs courants	27	32
Total passifs non courants	41	44
Trésorerie/(Dette) nette	(26)	(28)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	50,00 %	50,00 %

(9) Reef Casinos est un complexe en Australie qui comprend un hôtel et un casino. Ses comptes se décomposent comme suit :

Reef Casinos en Australie (en millions d'euros)	Déc. 2013	Déc. 2014
Chiffre d'affaires	28	23
Résultat net	3	6
Total actifs courants	21	14
Total actifs non courants	25	88
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	40	85
Total passifs courants	4	11
Total passifs non courants	2	7
Trésorerie/(Dette) nette	2	7
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par Accor de la part de la société pendant la période	-	3
Fraction de capital détenu	50,00 %	50,00 %

Note 23.3 Autres informations sur les entreprises associées et coentreprises

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'une entreprise associée ou d'une coentreprise à transférer des fonds à Accor sous forme de dividendes en trésorerie ou encore à rembourser des prêts et des créances.

De plus, les éventuelles quotes-parts de pertes relatives à une entreprise associée ou à une coentreprise sont toutes comptabilisées dans les comptes du Groupe.

Enfin, les engagements d'achats irrévocables reçus par Accor au titre de ses entités mises en équivalence sont décrits dans la note sur les engagements hors bilan (cf. note 41.2.)

NOTE 24 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Titres de participation (Actifs financiers disponibles à la vente)	118	93
Dépôts et cautionnements (Prêts et Créances)	120	70
TOTAL VALEURS BRUTES	238	163
Provisions pour dépréciation	(64)	(34)
VALEURS NETTES	174	129

La provision pour dépréciation des actifs financiers non courants est relative, dans sa quasi-totalité, aux titres de participation.

Les titres non consolidés et dépôts se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Note	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Créance sur le Pullman Tour Eiffel		20	21
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)		19	20
Dépôt réalisé suite à l'appel en garantie sur la dette du propriétaire du Sofitel Los Angeles		19	19
Titres Stone (foncière en France)		11	11
Dépôt concernant des hôtels en France cédés en 2008		10	10
Dépôt pour le rachat du Sofitel Rio de Janeiro ⁽¹⁾		47	-
Autres participations et dépôts		48	48
VALEURS NETTES		174	129

(1) La baisse des dépôts et cautionnements entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014 s'explique par le reclassement en immobilisations corporelles du dépôt réalisé en 2011 pour l'acquisition des murs du Sofitel Rio de Janeiro Copacabana suite à la décision de justice de mai 2014 qui confirme Accor comme propriétaire de l'hôtel.

Au 31 décembre 2014, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente s'élève à (5) millions d'euros (cf. note 27). Elle s'élevait à (4) millions d'euros au 31 décembre 2013.

NOTE 25 COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS**Note 25.1 Détail des comptes clients entre valeur brute et provision**

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Valeurs brutes	413	455
Provisions	(34)	(38)
VALEURS NETTES	379	417

Les provisions pour dépréciation des créances clients correspondent à de multiples transactions individuelles de montants non significatifs. Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et leur recouvrabilité est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires. Le montant des créances en retard de paiement et non encore dépréciées est non significatif.

Note 25.2 Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
TVA à récupérer	140	130
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	7	3
Créances d'impôts et taxes	57	67
Autres débiteurs	253	240
Charges constatées d'avance	61	71
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	518	511
Provisions	(45)	(50)
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	473	461

Note 25.3 Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
TVA à payer	81	84
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	335	336
Dettes d'impôts et taxes	76	82
Autres créanciers	388	389
Produits constatés d'avance	66	75
AUTRES TIERS PASSIFS	946	966

Note 25.4 Échéancier des comptes de tiers

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2014	Déc. 2013 Retraité
Stocks	28	-	-	28	41
Clients	416	1	-	417	379
TVA à récupérer	119	10	1	130	140
Créances de personnel et organismes sociaux	3	-	-	3	7
Créances impôts et taxes	67	-	-	67	57
Autres débiteurs	190	0	-	190	208
ACTIF COURT TERME	823	11	1	835	832
Fournisseurs et comptes rattachés	690	0	-	690	599
TVA à payer	84	0	-	84	81
Personnel et organismes sociaux	335	1	-	336	335
Dettes autres impôts et taxes	82	0	-	82	76
Autres créanciers	386	3	-	389	388
PASSIF COURT TERME	1577	4	-	1581	1479

NOTE 26 CAPITAL POTENTIEL

Suite à la réalisation de la scission du Groupe le 2 juillet 2010, Accor a été amené à ajuster les prix d'exercice et nombres d'options ou d'actions gratuites attribuées à ses bénéficiaires antérieurement au 2 juillet 2010 (cf. note 3.4.1 du Document de référence 2009 actualisé déposé à l'AMF le 18 mai 2010 sous le n° D-10-0201-A01). Les chiffres présentés dans cette note pour les plans antérieurs à juillet 2010 sont par conséquent des chiffres ajustés.

Note 26.1 Nombre d'actions potentielles

Au 31 décembre 2014, le capital social est composé de 231 836 399 actions. Le nombre moyen d'actions au cours de l'exercice s'établit à 230 231 848. **Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2014 est de 231 836 399.**

Par ailleurs, 4 521 862 options de souscription, soit 1,95 % du capital, réservées au personnel sont en circulation, mais non exercées au 31 décembre 2014 (cf. note 26.3).

De plus, 817 503 actions sous conditions de performance sont susceptibles d'être attribuées.

Sur la base d'une conversion totale des actions potentielles présentées ci-dessus, le nombre d'actions en circulation serait de 237 175 764 titres.

Note 26.2 Résultat net dilué par action

Sur la base des actions potentielles présentées ci-dessus et d'un cours moyen de l'action Accor sur l'année (36,02 euros), le nombre moyen pondéré d'actions totalement dilué au 31 décembre 2014 est de 231 815 702. Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (activités poursuivies et activités non conservées)	126	223
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	227 613	230 232
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription (en milliers)	549	1 209
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance (en milliers)	417	375
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (en milliers)	228 579	231 816
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (en euros)	0,55	0,96

L'ensemble des instruments sont inclus dans le calcul du résultat net dilué par action puisque l'ensemble des plans sont dilutifs sur l'exercice 2014. (cf. note 26.3).

Note 26.3 Avantages sur capitaux propres

Plans d'options de souscription d'actions

Description des principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions

Les principales caractéristiques des plans d'options de souscription d'actions en vigueur au 31 décembre 2014 ainsi que ceux qui ont été annulés ou sont arrivés à expiration au cours de la période sont décrits dans le tableau ci-après :

	Date d'attribution	Durée contractuelle du plan	Nombre d'options attribuées	Période de levée d'option	Nombre de bénéficiaires	Prix d'exercice	Méthode de règlement (cash ou capitaux propres)
Plan 14	22 mars 2007	7 ans	2 183 901	du 23/03/2011 au 22/03/2014	958	45,52 €	Capitaux propres
Plan 15	14 mai 2007	7 ans	129 694	du 15/05/2011 au 14/05/2014	11	47,56 €	Capitaux propres
Plan 16*	13 septembre 2007	8 ans	2 139	du 13/09/2010 au 13/09/2015	40	40,08 €	Capitaux propres
Plan 17	28 mars 2008	7 ans	2 080 442	du 29/03/2012 au 28/03/2015	1 022	30,81 €	Capitaux propres
Plan 18	30 septembre 2008	7 ans	110 052	du 01/10/2012 au 30/09/2015	6	28,32 €	Capitaux propres
Plan 19	31 mars 2009	8 ans	1 429 456	du 01/04/2013 au 31/03/2017	1 138	18,20 €	Capitaux propres
Plan 20	2 avril 2010	8 ans	2 618 770	du 03/04/2014 au 02/04/2018	1 020	26,66 €	Capitaux propres
Plan 21	2 avril 2010	8 ans	153 478	du 03/04/2014 au 02/04/2018	10	26,66 €	Capitaux propres
Plan 22	22 novembre 2010	8 ans	92 448	du 23/11/2014 au 22/11/2018	5	30,49 €	Capitaux propres
Plan 23	4 avril 2011	8 ans	621 754	du 05/04/2015 au 04/04/2019	783	31,72 €	Capitaux propres
Plan 24	4 avril 2011	8 ans	53 125	du 05/04/2015 au 04/04/2019	8	31,72 €	Capitaux propres
Plan 25	27 mars 2012	8 ans	527 515	du 28/03/2016 au 27/03/2020	390	26,41 €	Capitaux propres
Plan 26	27 mars 2012	8 ans	47 375	du 28/03/2016 au 27/03/2020	8	26,41 €	Capitaux propres
Plan 27	26 septembre 2013	8 ans	40 000	du 27/09/2017 au 26/09/2021	1	30,13 €	Capitaux propres

* Le plan 16 correspond à un plan de bons d'épargne en actions (BEA).

Le plan n° 15 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2007 à 2010), une tranche représentant un quart des options de souscription d'actions attribuées initialement est soumise à des critères de performance collective mesurant la performance du groupe Accor sur la base d'objectifs prédéterminés.

Les critères de performance pour chacun des exercices sont le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt. Si les conditions de performance sont remplies à l'issue de chaque exercice, les bénéficiaires se verront remettre un quart des options de souscription d'actions. Si une seule des deux conditions de performance est remplie, les bénéficiaires se verront remettre un huitième des options de souscription d'actions.

Pour que le nombre d'options de souscription d'actions effectivement attribuées soit égal au nombre d'options de souscriptions d'actions attribuées à l'origine, il convient que la progression des indicateurs soit supérieure ou égale à environ 10 % par an. Si les progressions de ces critères sont inférieures mais supérieures à zéro, le nombre d'options de souscription d'actions réellement attribuées sera réduit en fonction de fourchettes de progression.

En 2007, les critères de performance ont été réalisés. En 2008, 2009 et 2010 une partie seulement des critères de performance ont été réalisés générant une annulation de 44 615 options.

Le plan n° 21 a la caractéristique d'être un plan avec conditions de performance liées au marché. La condition porte sur la performance relative du cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013. Elle a fait l'objet

d'un ajustement après la scission de l'Hôtellerie et des Services en 2010. Le droit à exercer les options s'acquiert sur une durée de 4 ans en fonction de la performance annuelle de l'action Accor par rapport au CAC 40. Le nombre d'options pouvant être exercées à l'issue des quatre ans ne peut en tout état de cause dépasser 100 % du montant initial. En 2010, les critères de performance ont été réalisés. En 2011 et 2012, les critères de performance ont été partiellement réalisés. En 2013, les critères de performance n'ont pas été réalisés. Les bénéficiaires ont reçu 77 191 options de souscription d'actions en 2014.

Les plans n° 24, n° 26 et n° 27 ont la caractéristique d'être des plans avec condition de performance liée au marché. Durant chaque année de la période d'acquisition (de 2011 à 2014 pour le plan n° 24, de 2012 à 2015 pour le plan n° 26 et de septembre 2013 à septembre 2017 pour le plan n° 27), les options initialement attribuées à chaque Bénéficiaire seront soumises à une condition de performance externe basée sur le positionnement du TSR (*Total Shareholder Return*) de Accor considéré par rapport au TSR de 8 groupes hôteliers internationaux. Les objectifs à atteindre ont été fixés sur quatre ans avec des niveaux de classement intermédiaires. À chaque niveau de classement correspond un pourcentage d'acquisition définitif des options par année.

En 2011, les critères de performance n'ont pas été réalisés pour le plan n° 24. En 2012, les critères de performance ont été réalisés pour le plan n° 24 mais ne l'ont été que partiellement pour le plan n° 26. En 2013, les critères de performance n'ont été que partiellement réalisés pour le plan n° 24 et n'ont pas été réalisés pour le plan n° 26. En 2014, les critères de performance n'ont été que partiellement réalisés pour le plan n° 24 et n'ont pas été réalisés pour les plans n° 26 et n° 27.

5

Les mouvements intervenus en 2013 et 2014 sur les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

	31 décembre 2013		31 décembre 2014	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES EN DÉBUT DE PÉRIODE	11 587 420	31,07 €	8 300 398	31,77 €
Options attribuées sur l'exercice	40 000	30,13 €	-	-
Options annulées/échues sur l'exercice	(2 754 880)	31,08 €	(2 093 547)	44,92 €
Options exercées sur l'exercice	(572 142)	20,90 €	(1 684 989)	27,46 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	8 300 398	31,77 €	4 521 862	27,29 €
OPTIONS EXERÇABLES EN FIN DE PÉRIODE	4 704 861	34,91 €	3 314 855	26,57 €

Au 31 décembre 2014, les plans non exercés sont les suivants :

	Prix d'exercice	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 16	40,08 €	2 139	8 mois
Plan 17	30,81 €	967 560	3 mois
Plan 18	28,32 €	31 320	9 mois
Plan 19	18,20 €	559 862	2 ans et 3 mois
Plan 20	26,66 €	1 584 335	3 ans et 3 mois
Plan 21	26,66 €	77 191	3 ans et 3 mois
Plan 22	30,49 €	92 448	3 ans et 11 mois
Plan 23	31,72 €	582 864	4 ans et 3 mois
Plan 24	31,72 €	33 203	4 ans et 3 mois
Plan 25	26,41 €	503 565	5 ans et 3 mois
Plan 26	26,41 €	47 375	5 ans et 3 mois
Plan 27	30,13 €	40 000	6 ans et 9 mois

Informations sur la juste valeur des options attribuées

Les justes valeurs ont été déterminées aux dates d'attribution respectives des différents plans à partir du modèle d'évaluation des options (Black & Scholes ou Monte Carlo) et en s'appuyant sur des données et hypothèses valables à ces mêmes dates. Pour

cette raison, les informations présentées dans le tableau ci-dessous pour les plans 14 à 21 (notamment le prix d'exercice, le cours du sous-jacent à la date d'attribution ainsi que la juste valeur) n'ont pas fait l'objet d'un ajustement suite à la réalisation de la scission le 2 juillet 2010.

Les principales données et hypothèses qui ont été utilisées pour réaliser ces évaluations sont les suivantes :

	Plan 14	Plan 15	Plan 16	Plan 17	Plan 18	Plan 19	Plan 20
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	70,95 €	70,45 €	62,35 €	47,10 €	37,12 €	25,49 €	41,47 €
Prix d'exercice	68,65 €	71,72 €	60,44 €	46,46 €	42,70 €	27,45 €	40,20 €
Volatilité attendue ⁽¹⁾	31,73 %	31,60 %	27,57 %	27,87 %	26,72 %	31,91 %	33,96 %
Durée de vie contractuelle de l'option	7 ans	7 ans	8 ans	7 ans	7 ans	8 ans	8 ans
Taux de rendement sans risque ⁽²⁾	3,94 %	4,25 %	4,15 %	3,84 %	4,03 %	2,63 %	2,29 %
Taux de dividendes ⁽³⁾	2,29 %	2,29 %	2,29 %	2,53 %	2,53 %	2,53 %	3,24 %
Juste Valeur des Options ⁽⁴⁾	20,38 €	19,36 €	16,66 €	11,55 €	7,00 €	5,78 €	10,28 €

	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
Cours du sous-jacent à la date d'attribution	41,47 €	32,19 €	31,96 €	31,96 €	26,55 €	26,55 €	30,88 €
Prix d'exercice	40,20 €	30,49 €	31,72 €	31,72 €	26,41 €	26,41 €	30,13 €
Volatilité attendue ⁽¹⁾	33,96 %	34,99 %	35,74 %	35,74 %	39,71 %	39,71 %	37,16 %
Durée de vie contractuelle de l'option	8 ans						
Taux de rendement sans risque ⁽²⁾	2,29 %	1,98 %	2,90 %	2,60 %	1,67 %	1,67 %	1,20 %
Taux de dividendes ⁽³⁾	3,24 %	2,22 %	2,19 %	2,19 %	2,42 %	2,42 %	3,04 %
Juste Valeur des Options ⁽⁴⁾	9,44 €	9,25 €	9,40 €	8,89 €	7,88 €	6,50 €	6,30 €

(1) Volatilité pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.

(2) Taux de rendement sans risque pondéré en fonction de l'échéancier d'exercice.

(3) Pour les plans émis avant 2011, le taux de dividendes correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux, trois ou quatre derniers exercices.

Pour les plans émis en 2011, ce taux correspond au taux de dividende attendu sur l'exercice. Pour les plans émis depuis 2012, ce taux correspond au taux de dividende versé au cours de l'exercice précédent.

(4) Juste Valeur des options pondérées en fonction de l'échéancier d'exercice.

La maturité des options de souscription d'actions

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- 35 % des options sont exercés après 4 ans ;
- 20 % des options sont exercés après 5 ans ;
- 35 % des options sont exercés après 6 ans ;
- 5 % des options sont exercés après 7 ans – 10 % pour les plans 12, 13, 14, 15, 17 et 18 ;
- 5 % des options sont exercés au bout de 8 ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de huit ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

Plan d'actions sous conditions de performance

Plan 2011

Le 4 avril 2011, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 249 107 actions sous conditions de performance dont :

- 20 450 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de trois ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;

- 190 331 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées ;
- 38 326 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition.

Les critères de performance étaient le volume d'affaires, le résultat d'exploitation et le cash-flow d'exploitation pour les exercices 2011 et 2012. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. À chaque seuil correspondait un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (7,6 millions d'euros au 4 avril 2011) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Elle a été évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

À la clôture de l'exercice 2011, les conditions de performance 2011 ont été atteintes. 2,5 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2011.

À la clôture de l'exercice 2012, les conditions de performance 2012 ont été atteintes. 3,3 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2012.

Au cours de l'exercice 2013, 1 million d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan.

Au cours de l'exercice 2014, 0,2 million d'euros de charges a été comptabilisé pour ce plan.

Plan 2012

Le 27 mars 2012, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 284 976 actions sous conditions de performance dont :

- 170 332 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de deux conditions de performance ;
- 67 269 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition et assorties de deux conditions de performance ;
- 47 375 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de trois conditions de performance.

Les critères de performance sont la marge sur EBIT, le cash-flow d'exploitation et le plan de cessions pour les exercices 2012 et 2013. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. À chaque seuil correspond un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (7,1 millions d'euros au 27 mars 2012) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

À la clôture de l'exercice 2012, les conditions de performance 2012 ont quasiment été atteintes. 2,4 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2012.

À la clôture de l'exercice 2013, les conditions de performance 2013 ont été atteintes. 2,6 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2013.

Au cours de l'exercice 2014, 0,7 million d'euros de charges a été comptabilisé pour ce plan.

Plan 2013

Le 15 avril 2013, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 290 550 actions sous conditions de performance dont :

- 169 605 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de deux conditions de performance ;
- 48 445 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition et assorties de deux conditions de performance ;

- 72 500 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de quatre conditions de performance.

Les critères de performance sont le taux de marge sur EBIT, le cash-flow d'exploitation opérationnel, le plan de cessions et un critère de performance externe pour les exercices 2013 et 2014. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. À chaque seuil correspond un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (6,6 millions d'euros au 15 avril 2013) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

À la clôture de l'exercice 2013, les conditions de performance 2013 ont quasiment été atteintes. 2,6 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2013.

À la clôture de l'exercice 2014, les conditions de performance 2014 ont quasiment été atteintes. 2,4 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2014.

Plan 2014

Le 18 juin 2014, Accor a octroyé à ses dirigeants et à certains salariés 484 400 actions sous conditions de performance dont :

- 176 500 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de quatre conditions de performance ;
- 22 000 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition et assorties de quatre conditions de performance ;
- 206 050 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de deux ans et d'une période de conservation obligatoire de deux ans supplémentaires à l'issue de cette période d'acquisition pendant laquelle les actions ne peuvent être cédées et assorties de deux conditions de performance ;
- 79 850 actions sous conditions de performance faisant l'objet d'une période d'acquisition des droits de quatre ans sans période de conservation obligatoire à l'issue de cette période d'acquisition et assorties de deux conditions de performance.

Les critères de performance sont le taux de marge sur EBIT, le cash-flow d'exploitation opérationnel, le plan de cessions et un critère de performance externe pour les exercices 2014 et 2015. Des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur les deux exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre. À chaque seuil correspond un pourcentage d'acquisition des actions par année.

La juste valeur de ces rémunérations (16,6 millions d'euros au 18 juin 2014) est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Cette juste valeur a été évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'attribution moins la valeur actualisée des dividendes non versés multipliée par le nombre d'actions émises.

À la clôture de l'exercice 2014, les conditions de performance 2014 ont quasiment été atteintes. 4,0 millions d'euros de charges ont été comptabilisées pour ce plan en 2014.

Charges comptabilisées au titre des avantages sur instruments de capital

La charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 10,0 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 13,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 dont 2,7 millions d'euros liés au changement de Direction générale.

NOTE 27 RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les réserves de juste valeur des instruments financiers se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Swap de taux et de change	(0)	(0)
Revalorisation des actifs financiers disponibles à la vente	(4)	(5)
TOTAL RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS	(4)	(5)

La variation des réserves de juste valeur des instruments financiers se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	4	0
Profit (perte) porté(e) en capitaux propres	4	0
Transféré(e) en résultat	-	-
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	(4)	(2)
Profit (perte) résultant de l'évaluation portée en capitaux propres	(4)	(2)
Transféré(e) en résultat	-	-
VARIATION DES RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS	0	(2)

NOTE 28 MINORITAIRES**Note 28.1 Variation des intérêts minoritaires**

La variation des intérêts minoritaires se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)

31 DÉCEMBRE 2012 RETRAITÉ		228
Résultat net part des minoritaires de la période		11
Dividendes versés aux minoritaires		(14)
Augmentation de capital		1
Différence de conversion		(6)
Variations de périmètre		(6)
31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉ		214
Résultat net part des minoritaires de la période		17
Dividendes versés aux minoritaires		(13)
Augmentation de capital		(1)
Différence de conversion		(4)
Variations de périmètre		(0)
31 DÉCEMBRE 2014		213

Aucune variation de périmètre sans perte de contrôle liée à des modifications de pourcentage de détention n'est significative au 31 décembre 2014.

Note 28.2 Information sur les intérêts minoritaires significatifs

Les intérêts minoritaires significatifs se détaillent de la façon suivante :

Orbis (Pologne)	% de détention des minoritaires	% de droits de vote des minoritaires	Résultat net de la période attribué aux intérêts minoritaires	Cumul des intérêts minoritaires à la fin de la période	Dividendes versés par Accor aux intérêts minoritaires pendant la période
31 décembre 2013 Retraité	47,31 %	47,31 %	8	173	7
31 décembre 2014	47,31 %	47,31 %	9	168	8

Informations financières sélectionnées sur la filiale

Orbis (Pologne)	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Chiffre d'affaires	Résultat net
31 décembre 2013 Retraité	59	431	29	461	163	12
31 décembre 2014	56	401	11	446	168	18

Ces informations financières comprennent les ajustements effectués par Accor au moment de la prise de contrôle d'Orbis en 2008.

À la connaissance du Groupe, les intérêts minoritaires ne bénéficient pas de droits de protection particuliers qui restreindraient considérablement la capacité de Accor à avoir accès aux actifs des filiales ou d'utiliser ou de régler ses passifs.

NOTE 29 RÉSULTAT GLOBAL

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité			Déc. 2014		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	(208)	-	(208)	83	-	83
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	(4)	-	(4)	(2)	-	(2)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	4	-	4	0	-	0
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	1	(0)	1	(17)	5	(11)
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(207)	(0)	(207)	64	5	69

N.B. : les valeurs figurant dans le tableau sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un écart non significatif au niveau des totaux.

NOTE 30 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

Note 30.1 Dettes financières brutes

Au 31 décembre 2014, la décomposition de la dette brute après opérations de couverture est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2013	Taux effectif (%)	Taux effectif (%)
	Retraité	Déc. 2013 Retraité	
EUR	1 906	4,24	3,11
CHF	16	1,47	1,74
JPY	30	0,14	0,11
CNY	30	6,32	3,42
MUR	23	7,94	7,68
COP	16	9,06	9,63
Autres devises	57	4,82	5,25
DETTE BRUTE	2 078	4,28	3,11
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	49		
Engagements d'achat	9		
Dérivés passif	-		
Autres dettes financières court terme et banques	74		
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	2 210		2 866

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Dettes financières non courantes (long terme)	1 699	2 784
Dettes financières courantes (court terme)	511	82
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	2 210	2 866

Note 30.2 Échéancier des dettes financières brutes

Au 31 décembre 2014, l'échéancier de la dette financière brute est le suivant :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Année N + 1	511	82
Année N + 2	29	20
Année N + 3	21	965
Année N + 4	959	31
Année N + 5	12	614
Année N + 6	612	12
Au-delà	66	1 142
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES	2 210	2 866

Une présentation d'un échéancier sur le long terme se trouve être la présentation la plus pertinente en matière d'analyse de liquidité. Dans cette présentation, tous les comptes de produits dérivés sont classés à court terme. Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la note 30.5 sur les « Instruments financiers ».

Au 31 décembre 2014, Accor bénéficie d'une ligne de crédit confirmée long terme non utilisée, pour un montant de 1 800 millions d'euros ayant une échéance en juin 2019.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2014 est de 58 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 275 millions d'euros de janvier 2015 à décembre 2018 et 71 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2013 était de 83 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 294 millions d'euros de janvier 2014 à décembre 2017 et 90 millions d'euros au-delà.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux moyen de la dette à la date de clôture, après prise en compte des instruments de couverture, sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

Note 30.3 Dette brute avant et après opérations de couverture

Au 31 décembre 2014, la dette brute du Groupe hors opérations de couverture se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	2 510	2,98 %	92 %
CHF	138	1,73 %	5 %
JPY	-	0,00 %	0 %
CNY	3	5,59 %	0 %
MUR	26	7,68 %	1 %
COP	15	9,63 %	1 %
Autres devises	39	7,45 %	1 %
DETTE BRUTE TOTALE	2 731	3,06 %	100 %

Après opérations de couverture de change et de taux d'intérêt, la dette brute du Groupe se répartit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Dette totale		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids
EUR	2 382	3,11 %	87 %
CHF	197	1,74 %	7 %
JPY	29	0,11 %	1 %
CNY	21	3,42 %	1 %
MUR	26	7,68 %	1 %
COP	15	9,63 %	1 %
Autres devises	61	5,25 %	2 %
DETTE BRUTE TOTALE	2 731	3,11 %	100 %

Note 30.4 Répartition taux fixe/taux variable de la dette brute (après opérations de couverture)

(en millions d'euros)	Dette totale	
	Montant	Taux
Décembre 2014	2 731	3,11 %
Décembre 2013	2 078	4,28 %

Au 31 décembre 2014, la dette brute totale est répartie à 98 % à taux fixe au taux moyen de 3,01 % et 2 % à taux variable au taux moyen de 7,26 %.

Au 31 décembre 2014, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (89 %), la dette à taux variable est principalement libellée en COP (24 %), en MUR (21 %) et en EUR (8 %).

Il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« rating trigger »). En revanche, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau de Accor, c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (2 731 millions d'euros), 2 625 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé. Dans le cas de la dette obligataire, le

changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du rating de Accor à « Non Investment Grade ».

De plus, dans le cadre du crédit syndiqué renégocié en juin 2014, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (Leverage Ratio qui est le rapport de la dette nette consolidée sur l'EBITDA consolidé).

Par ailleurs, aucune clause de défaillance croisée (« cross default »), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (« cross acceleration ») existent pour des dettes d'une durée au moins égale à trois ans, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Note 30.5 Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2014, la valeur nominale répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de change sont les suivantes :

Ventes à terme et swaps de change (en millions d'euros)	Échéance 2015	31 décembre 2014	
		Valeur nominale	Juste valeur
JPY	30	30	-
CZK	11	11	-
HUF	7	7	-
CNY	17	17	-
Autres	4	4	-
VOLUME OPÉRATIONS DE VENTES À TERME	69	69	-

Achats à terme et <i>swaps</i> de change (en millions d'euros)	Échéance 2015	31 décembre 2014	
		Valeur nominale	Juste valeur
GBP	38	38	1
HKD	91	91	1
AUD	53	53	-
USD	23	23	-
PLN	9	9	-
Autres	8	8	-
VOLUME OPÉRATIONS D'ACHATS À TERME	222	222	2
TOTAL OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	291	291	2

Pour chaque devise, la « Valeur Nominale » représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La « Juste Valeur » est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Toutes les opérations de change effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture. Elles sont adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises et sont documentées au plan comptable dans des relations de couvertures de juste valeur.

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 2 millions d'euros.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2014, la valeur notionnelle répartie par échéance et la valeur de marché (juste valeur) enregistrée dans les comptes des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2015	2016	2017	Au-delà	31 décembre 2014	
					Valeur notionnelle	Juste valeur
EUR : <i>swaps</i> payeurs de taux fixe et <i>caps</i>	-	-	-	59	59	-
Volume opérations de couverture de taux	-	-	-	59	59	-

La « Valeur Notionnelle » indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La « Juste Valeur » représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Toutes les opérations de taux effectuées par le Groupe et listées ci-dessus sont des opérations de couverture.

Au 31 décembre 2014, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif nul.

3. Valeur de marché

3.1. Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2014, la valeur dans l'état de la situation financière et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	
	Valeur au bilan	Juste valeur
Obligations ⁽¹⁾	2 625	2 808
Dette bancaire	92	92
Endettement en crédit-bail	72	72
Autres dettes	77	77
PASSIFS FINANCIERS	2 866	3 049
Titres de placement	(2 549)	(2 549)
Disponibilités	(126)	(126)
Autres	(30)	(30)
Dérivés de change (<i>Fair Value Hedge</i>) ⁽²⁾	(2)	(2)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(2 707)	(2 707)
DETTE NETTE	159	342

(1) La juste valeur des obligations cotées correspond à la valeur de marché publiée à la date de clôture sur le site de la Bourse du Luxembourg et Bloomberg (technique de valorisation de niveau 1 : cf. note 2.R).

(2) Dans le cadre des instruments dérivés, la juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de devises a été actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats (technique de valorisation de niveau 2 : cf. note 2.R).

3.2. Valeur de marché des titres de placement

Au 31 décembre 2014, la valeur des titres de placement est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	
	Valeur au bilan	Juste valeur
Dépôts bancaires ⁽¹⁾	(1 701)	(1 701)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois* ⁽²⁾	(831)	(831)
Autres (intérêts courus)	(17)	(17)
TOTAL DES TITRES DE PLACEMENT	(2 549)	(2 549)

* La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1 : cf. note 2.R).

(1) Prêts et créances émis par le Groupe.

(2) Actifs financiers disponibles à la vente.

Note 30.6 Notation du Groupe

Au 31 décembre 2014, la notation d'Accor est la suivante :

Agence de notation	Dettes à long terme	Dettes à court terme	Dernière modification de la note	Perspective	Dernière modification de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	24/02/2010	Stable	09/03/2012
Fitch Ratings	BBB-	F-3	02/07/2009	Stable	25/05/2011

Standard & Poor's a confirmé les notes et perspectives d'Accor le 17 juin 2014 tandis que Fitch a confirmé les notes et perspectives d'Accor le 27 octobre 2014.

NOTE 31 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET ET DE LA TRÉSORERIE NETTE

La dette nette se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Autres dettes financières à long terme ⁽¹⁾	1 651	2 722
Endettement de crédit-bail à long terme	48	62
Dettes financières à court terme	494	82
Banques	17	0
DETTES FINANCIÈRES	2 210	2 866
Prêts à court terme	(30)	(16)
Titres de placement ⁽²⁾	(1 791)	(2 549)
Disponibilités	(122)	(126)
Dérivés Actif	-	(2)
Créances sur cessions d'actifs à court terme	(41)	(14)
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 984)	(2 707)
DETTE NETTE	226	159

(1) Cf. note 32.

(2) Cf. note 30.5.

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
DETTE NETTE DÉBUT DE PÉRIODE	416	226
Variation des dettes à long terme	167	1 084
Variation des dettes à court terme	(316)	(428)
Variation de trésorerie et équivalent de trésorerie	(53)	(743)
Variation liée aux autres actifs financiers courants	12	20
VARIATION DE LA PÉRIODE	(190)	(67)
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE	226	159

Réconciliation de la trésorerie présentée dans l'état de la situation financière et aux tableaux de financement consolidés :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
TRÉSORERIE AU BILAN	1 913	2 677
Banques créditrices	(17)	(0)
Dérivés passif	-	(0)
TRÉSORERIE AU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	1 896	2 677

NOTE 32 ANALYSE DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS SELON LA NORME IFRS 7

Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, les actifs et passifs financiers par catégories se présentent de la façon suivante :

	Catégories au bilan					Valeur nette comptable au bilan	Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients		Niveau 1*	Niveau 2*	Niveau 3*	Juste valeur de la classe
(en millions d'euros)										
Titres de créances négociables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts à court terme	-	16	-	-	-	16	-	-	-	-
Prêts à long terme	-	133	-	-	-	133	-	-	-	-
Créances sur cession d'actifs	-	-	14	-	-	14	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	-	-	-	70	-	70	-	-	-	-
Créances clients	-	-	-	-	417	417	-	-	-	-
Placements monétaires	1 701	-	-	-	-	1 701	-	-	-	-
Autres	17	-	-	-	-	17	-	-	-	-
PRÊTS ET CRÉANCES	1 718	149	14	70	417	2 368	-	-	-	-
Titres de participation	-	-	-	59	-	59	-	-	59	59
SICAV et fonds communs de placement	831	-	-	-	-	831	831	-	-	831
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	831	-	-	59	-	890	831	-	59	890
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés de change	2	-	-	-	-	2	-	2	-	2
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	2	-	-	-	-	2	-	2	-	2
DISPONIBILITÉS	126	-	-	-	-	126	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2014	2 677	149	14	129	417	3 386	831	2	59	892

	Catégories au bilan					Valeur nette comptable au bilan	Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	Prêts	Créances sur cession d'actifs	Actifs financiers non courants	Clients		Niveau 1*	Niveau 2*	Niveau 3*	Juste valeur de la classe
(en millions d'euros)										
Titres de créances négociables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À ÉCHÉANCE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts à court terme	-	30	-	-	-	30	-	-	-	-
Prêts à long terme	-	98	-	-	-	98	-	-	-	-
Créances sur cession d'actifs	-	-	41	-	-	41	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	-	-	-	119	-	119	-	-	-	-
Créances clients	-	-	-	-	379	379	-	-	-	-
Placements monétaires	1 753	-	-	-	-	1 753	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRÊTS ET CRÉANCES	1 753	128	41	119	379	2 420	-	-	-	-
Titres de participation	-	-	-	55	-	55	-	-	55	55
SICAV et fonds communs de placement	38	-	-	-	-	38	38	-	-	38
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS DIS PONIBLES À LA VENTE	38	-	-	55	-	93	38	-	55	93
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés de change	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
DISPONIBILITÉS	122	-	-	-	-	122	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2013	1 913	128	41	174	379	2 635	38	-	55	93

(en millions d'euros)	Catégories au bilan					Valeur nette comptable au bilan	Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournisseurs		Niveau 1*	Niveau 2*	Niveau 3*	Juste valeur de la classe
Dérivés de change	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions Accor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres obligations	-	2 625	-	-	-	2 625	-	-	-	-
Dette bancaire	-	82	10	-	-	92	-	-	-	-
Endettement de crédit-bail	-	-	10	62	-	72	-	-	-	-
Autres dettes	-	15	62	-	-	77	-	-	-	-
Fournisseurs	-	-	-	-	690	690	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	-	2 722	82	62	690	3 556	-	-	-	-
BANQUES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2014	0	2 722	82	62	690	3 556	-	-	-	-

(en millions d'euros)	Catégories au bilan					Valeur nette comptable au bilan	Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
	Banques	Autres dettes financières à long terme	Dettes financières à court terme	Endettement lié à des locations financement long terme	Fournisseurs		Niveau 1*	Niveau 2*	Niveau 3*	Juste valeur de la classe
Dérivés de change	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés de taux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions Accor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres obligations	-	1 542	402	-	-	1 944	-	-	-	-
Dette bancaire	-	97	28	-	-	125	-	-	-	-
Endettement de crédit-bail	-	-	1	48	-	49	-	-	-	-
Autres dettes	-	12	63	-	-	75	-	-	-	-
Fournisseurs	-	-	-	-	599	599	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	-	1 651	494	48	599	2 792	-	-	-	-
BANQUES	17	-	-	-	-	17	-	-	-	-
PASSIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2013	17	1 651	494	48	599	2 809	-	-	-	-

* Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. note 2.R.
Ne sont présentées les hiérarchies de juste valeur que pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur.

Les méthodes de calcul de juste valeur des instruments dérivés, SICAV, FCP et obligations sont précisées dans la note 30. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la note 2.N.1.

Accor n'a entrepris aucun transfert de niveaux au cours des exercices présentés.

NOTE 33 ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Les actifs et passifs destinés à être cédés se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Services à bord des trains	24	14
Groupe d'actifs destinés à être cédés	21	49
Actifs non courants classés en « Actifs destinés à être cédés »	16	284
TOTAL ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	61	347
Services à bord des trains	(16)	(9)
Passifs relatifs aux Groupes d'actifs destinés à être cédés	(10)	(11)
TOTAL PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	(26)	(20)

A. Services à bord des trains

En 2010 et 2012, Accor a cédé à Newrest les activités de restauration à bord des trains en France, en Autriche, au Portugal et les activités italiennes de la Compagnie des Wagons-Lits.

L'activité italienne de Services à bord des trains de jour est quant à elle maintenue en activité destinée à être cédée au 31 décembre 2014 compte tenu de la liquidation en cours de la société. Les actifs et passifs s'y rattachant restent classés en « Actifs et Passifs destinés à être cédés » dans les comptes du 31 décembre 2014.

B. Autres actifs destinés à être cédés

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Groupe d'actifs à céder en Chine ⁽¹⁾	21	49
TOTAL GROUPE D'ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	21	49
Hôtels à céder au Canada ⁽²⁾	9	10
Hôtels à céder au Royaume-Uni ⁽³⁾	-	29
Terrain à céder en Pologne	1	2
Hôtels à céder aux Pays-Bas ⁽⁴⁾	2	81
Hôtels à céder en France	3	1
Hôtels à céder en Chine	-	7
Hôtels à céder en Allemagne ⁽⁴⁾	-	125
Hôtels à céder en Suisse ⁽⁵⁾	-	25
Autres	1	4
TOTAL ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	16	284

En application de la norme IFRS 5, l'ensemble de ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour un montant égal au plus faible de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

(1) Au 31 décembre 2014, quinze hôtels ibis sont reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 49 millions d'euros dont 12 hôtels dans le cadre du partenariat avec Huazhu (cf. note 3.A.2).

(2) En 2012, le Groupe s'était accordé sur la cession du Novotel Mississauga au Canada. Cet hôtel est reclassé en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 10 millions d'euros au 31 décembre 2014 (9 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(3) Au 31 décembre 2014, huit hôtels provenant de l'acquisition du portefeuille Tritax sont reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 29 millions d'euros.

(4) Au 31 décembre 2014, vingt-neuf hôtels provenant de l'acquisition du portefeuille Moor Park sont reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 81 millions d'euros aux Pays-Bas et 125 millions d'euros en Allemagne.

(5) Au 31 décembre 2014, un hôtel provenant de l'acquisition du portefeuille Axa Real Estate est reclassé en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 25 millions d'euros.

NOTE 34 PROVISIONS

La variation du poste des provisions à caractère non courant, entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Décembre 2014
Provisions pour retraites*	19	6	2	(1)	(1)	0	(1)	24
Provisions pour primes de fidélité*	1	-	-	(0)	(0)	(0)	1	2
Provisions pour litiges et autres	0	-	-	-	-	(0)	0	0
HOTELSERVICES	20	6	2	(1)	(1)	0	0	26
Provisions pour retraites*	36	8	5	(3)	(1)	0	(0)	45
Provisions pour primes de fidélité*	18	-	2	(2)	(0)	(0)	(0)	18
Provisions pour litiges et autres	5	-	7	-	-	(0)	(2)	10
HOTELINVEST	59	8	14	(5)	(1)	(0)	(2)	73
HOLDING/ÉLIMINATIONS	29	3	3	-	(2)	-	1	34
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	108	17	19	(6)	(4)	0	(1)	133

* Cf. note 34.C.

La variation du poste des provisions à caractère courant, entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Décembre 2014
Provisions fiscales	0	1	(1)	(0)	0	3	3
Provisions pour restructurations	32	3	(35)	(4)	0	12	8
Provisions pour litiges et autres	16	7	(3)	(3)	1	(1)	17
HOTELSERVICES	48	11	(39)	(7)	1	14	28
Provisions fiscales	11	2	(1)	(0)	(0)	(3)	9
Provisions pour restructurations	11	3	(7)	(3)	0	(0)	4
Provisions pour litiges et autres	91	23	(29)	(10)	1	12	88
HOTELINVEST	113	28	(37)	(13)	1	9	101
HOLDING/ÉLIMINATIONS	83	7	(20)	(5)	-	(22)	43
TOTAL PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	244	46	(96)	(25)	2	1	172

Au 31 décembre 2014, le poste « Provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 38 millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour 5 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 8 millions d'euros relatives à différents litiges prud'homaux.

Au 31 décembre 2013, le poste « Provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprenait principalement :

- des provisions pour divers sinistres pour 36 millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour 10 millions d'euros ;

- des provisions pour garantie de performance accordée dans le cadre de transactions immobilières pour 10 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 9 millions d'euros relatives à différents litiges prud'homaux.

Au 31 décembre 2014, le poste « Provisions pour restructurations » comprend notamment 7 millions d'euros de provisions résiduelles liées à la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein des sièges parisiens. (cf. note 3.I).

Au 31 décembre 2013, ce poste comprenait 42 millions d'euros de provisions liées à la mise en œuvre de ces plans.

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de l'exercice (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Décembre 2014
Résultat d'exploitation	(6)	2	2	(2)
Résultat financier	1	2	1	4
Provisions sur patrimoine hôtelier	-	(10)	-	(10)
Provisions sur autres actifs et restructuration	(30)	(9)	(21)	(60)
Provisions pour impôts	-	1	1	2
TOTAL	(35)	(14)	(17)	(66)

Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi

A. Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du Groupe, qui les accordent.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale, régimes complémentaires de retraite ARRCO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies).

Les paiements du Groupe sont constatés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

Régimes à prestations définies

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. S'ils ne sont pas entièrement pré-financés, ils donnent lieu à la constitution de provisions.

L'engagement actualisé est calculé selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte des hypothèses actuarielles, d'augmentation de salaires, d'âge de départ à la retraite, de mortalité, de rotation ainsi que de taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Les modifications d'hypothèses actuarielles, ou la différence entre ces hypothèses et la réalité (écarts d'expérience), donnent lieu à des écarts actuariels qui sont constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance conformément aux principes comptables du Groupe.

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi concernent principalement :

- les indemnités de fin de carrière en France :
 - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite,
 - le calcul est effectué sur la base de paramètres définis par la direction financière du Groupe et des Ressources Humaines une fois par an au cours du deuxième semestre,
 - le montant calculé reste en provision dans l'état de la situation financière ;
- les indemnités de cessation de service en Italie :
 - indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite, de son départ volontaire ou de son licenciement,
 - le montant calculé reste en provision dans l'état de la situation financière ;
- les régimes de retraite : les principaux régimes de retraite à prestations définies se situent en France et dans les structures mondiales (51 % de l'obligation), aux Pays-Bas (22 % de l'obligation, régime fermé : l'obligation est couverte à 100 % par des actifs, aucune provision n'est constatée dans l'état de la situation financière), en Belgique (8 % de l'obligation) et en Suisse (7 % 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 pré-financés 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. Aux Pays-Bas, le régime de retraite bénéficie à l'ensemble des employés et le versement se fait sous forme de capital.

L'exercice 2013 a été marqué par une réduction de régime suite à la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein des sièges parisiens et au départ de certains membres du Comité exécutif.

B. Hypothèses actuarielles

Les évaluations actuarielles dépendent d'un certain nombre de paramètres à long terme fournis par le Groupe. Ces paramètres sont revus chaque année.

2013	Europe Hors France							Structures mondiales	Autres
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie		
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %	1,0 %	N/A	4,0 %	2 %-10 %
Taux d'actualisation	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	4,5 %	2,0 %	3,0 %	3,0 %	4 %- 8,7 %

2014	Europe Hors France							Structures mondiales	Autres
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie		
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %	1,5 %	2,0 %	3,0 %	2 %-10 %
Taux d'actualisation	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	3,3 %	1,5 %	2,0 %	2,0 %	4 %- 8,7 %

Les taux d'actualisation retenus pour l'estimation des obligations du Groupe ont été définis à partir de recommandations d'experts indépendants. Pour les filiales situées dans la zone euro, le taux d'actualisation est déterminé par référence à l'indice iBoxx Corporate AA 10+ de la zone Euro. Pour les filiales hors zone euro, et lorsque le marché obligataire est suffisamment liquide, le taux d'actualisation est issu d'une analyse de la courbe de rendement des obligations de sociétés de qualité supérieure pour chaque zone géographique concernée. Le calcul fait appel à une méthodologie ayant pour objectif d'élaborer un taux d'actualisation approprié d'après les flux monétaires prévus par le régime. Dans les autres cas, le taux d'obligation est fixé en référence aux obligations d'État.

Les régimes de retraite du groupe Accor sont préfinancés via des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'allocation des actifs est donc principalement caractérisée par des actifs généraux et des stratégies d'investissement prudentes de type assurantiel. Depuis le 1^{er} janvier 2013, conformément aux principes édictés par la norme IAS 19 Révisée, le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme a été strictement aligné sur le taux d'actualisation.

C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

La méthode utilisée par le Groupe est la méthode des unités de crédit projetées.

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies*	Total
Valeur actualisée des obligations financées	171	-	171
Juste valeur des actifs des régimes	(114)	-	(114)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	57	-	57
Valeur actualisée des obligations non financées	-	66	66
VALEUR NETTE AU BILAN	57	66	123

* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

Au 31 décembre 2013 (en millions d'euros)	Régimes de pensions à prestations définies	Autres régimes à prestations définies*	Total
Valeur actualisée des obligations financées	143	-	143
Juste valeur des actifs des régimes	(102)	-	(102)
EXCÉDENT DES OBLIGATIONS/(ACTIFS) DES RÉGIMES FINANCÉS	41	-	41
Valeur actualisée des obligations non financées	-	63	63
VALEUR NETTE AU BILAN	41	63	104

* Dont indemnités de départ à la retraite et primes de fidélité.

Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme par zone géographique

(en millions d'euros)	Régimes de retraite						
	France	Europe hors France					
		Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE	25	44	12	17	1	14	4
Coût des services rendus dans l'année	1	0	0	1	0	1	-
Charge d'intérêts financiers	1	1	0	1	0	0	0
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-
Réduction et liquidation de régime	(0)	-	-	-	0	-	-
Taxes et frais administratifs	-	-	-	(0)	-	(1)	-
Acquisition/Cession	0	-	-	-	-	-	-
Prestations versées par l'employeur	(0)	(1)	(1)	(0)	(0)	(1)	(1)
(Gains)/Pertes actuarielles	4	9	2	7	0	2	-
Effet de change	-	-	-	-	(0)	0	-
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	-	-	-
Autres	0	-	-	-	-	-	(0)
DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE	30	53	13	25	1	17	3
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À L'OUVERTURE	-	44	5	13	-	11	-
Rendement réel des fonds (hors produits d'intérêts financiers)	-	9	-	0	-	1	-
Produits d'intérêts financiers	-	1	0	0	-	0	-
Cotisations employeurs	-	0	0	1	-	1	-
Cotisations employés	-	0	-	0	-	1	-
Prestations versées	-	(1)	(0)	(0)	-	(1)	-
Réductions et liquidation de régime	-	-	-	-	-	-	-
Taxes et frais administratifs	-	(0)	-	(0)	-	(1)	-
Effet de change	-	-	-	-	-	0	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS À LA CLÔTURE	-	53	5	14	-	13	-

Régimes de retraite					
Structures mondiales	Autres	Total	Autres avantages	Total Déc. 2014	Total Déc. 2013
62	7	185	19	206	216
2	1	6	2	8	12
2	0	6	1	6	6
-	-	1	-	1	1
(2)	(0)	(3)	(0)	(3)	(19)
(0)	-	(1)	-	(1)	(1)
-	-	0	-	0	0
(2)	(0)	(7)	(2)	(9)	(9)
5	0	29	0	29	(1)
-	0	0	(0)	0	(1)
(0)	-	(0)	(0)	(0)	1
-	-	(0)	-	(0)	(0)
67	8	217	20	238	206
29	-	102	-	102	101
2	-	12	-	12	0
1	-	3	-	3	3
-	-	2	-	2	2
-	-	1	-	1	1
(2)	-	(5)	-	(5)	(5)
-	-	-	-	-	(1)
-	-	(1)	-	(1)	(1)
-	-	0	-	0	(0)
30	0	115	-	115	102

Régimes de retraite

(en millions d'euros)	Europe hors France						
	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie
SITUATION FINANCIÈRE À L'OUVERTURE	25	0	7	4	1	3	4
Coûts des services rendus dans l'année	1	0	0	1	0	1	-
Intérêts financiers nets	1	0	0	0	0	0	0
Réduction et liquidation de régime	(0)	-	-	-	0	-	-
Prestations versées	(0)	0	(0)	-	(0)	-	(1)
Cotisations employeurs	-	(0)	(0)	(1)	-	(1)	-
Cotisations employés	-	-	-	-	-	0	-
Taxes et frais administratifs	-	0	-	0	-	0	-
Acquisition/Cession	0	-	-	-	-	-	-
Effet de change	-	-	-	-	(0)	0	-
Écarts actuariels	4	(0)	2	6	0	1	-
Transferts à l'ouverture	-	-	-	-	-	-	-
Autres	0	-	-	-	-	-	(0)
SITUATION FINANCIÈRE À LA CLÔTURE	30	0	8	11	1	4	3
Reclassement de Services à bord des trains en activité destinée à être cédée	-	-	-	-	-	-	(0)
PROVISION À LA CLÔTURE	30	0	8	11	1	4	3
Coût des services rendus dans l'année	1	0	0	1	0	1	-
Intérêts financiers nets	1	0	0	0	0	0	0
(Gains)/pertes liés à la Réduction/Liquidation de régime	(0)	-	-	-	0	-	-
Autres	-	0	-	0	-	0	-
Écarts actuariels relatifs aux régimes long terme	-	-	-	-	-	-	-
CHARGE DE L'EXERCICE	2	0	0	1	0	1	0
ÉCARTS ACTUARIELS RECONNUS EN CAPITAUX PROPRES	4	(0)	2	6	0	1	-

N.B. : Les valeurs figurant dans le tableau sont exprimées en millions d'euros. Le jeu des arrondis peut dans certains cas conduire à un écart non significatif au niveau des totaux.

Régimes de retraite						
Structures mondiales	Autres	Total	Autres avantages		Total Déc. 2014	Total Déc. 2013
33	7	84	19		104	115
2	1	6	2		8	12
1	0	3	1		3	3
(2)	(0)	(3)	(0)		(3)	(19)
-	(0)	(2)	(2)		(4)	(4)
-	-	(2)	-		(2)	(2)
-	-	0	-		0	0
(0)	-	(0)	-		(0)	0
-	-	0	-		0	0
-	0	0	(0)		(0)	(1)
3	0	17	0		17	(1)
(0)	-	(0)	(0)		(0)	1
-	-	(0)	-		(0)	(0)
37	8	103	20		123	104
-	-	(0)	-		(0)	(0)
37	8	103	20		123	104
2	1	6	2		8	12
1	0	3	-		3	3
(2)	(0)	(3)	(0)		(3)	(19)
(0)	-	(0)	-		(0)	0
-	-	-	-		-	-
1	1	6	2		9	(4)
3	0	17	-		17	(1)

5

Tableau de réconciliation de la provision retraite entre le 1^{er} janvier 2013 et le 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Montant
PROVISION AU 01/01/2013 RETRAITÉ	115
Charge de l'exercice	(4)
Versements	(6)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	(1)
Change	(0)
Autres	0
PROVISION AU 31/12/2013 RETRAITÉ	104
Charge de l'exercice	9
Versements	(6)
Variation d'écarts actuariels en capitaux propres	17
Variation de périmètre	(0)
Change	(0)
Autres	0
PROVISION AU 31/12/2014	123

Gains et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques et financières et aux effets d'expérience des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
DETTE ACTUARIELLE		
(Gains) et pertes actuariels liés aux effets d'expérience	(1)	(6)
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques	0	0
(Gains) et pertes actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	(0)	23

Composition des actifs de régime

L'ensemble des actifs de couverture des régimes de retraite à prestations définies sont placés dans des fonds communs d'investissement détenus par des compagnies d'assurances dans chacun des pays concernés à l'exception des structures mondiales.

Les actifs de chacune des compagnies d'assurances (hormis pour les Pays-Bas dont l'information n'est pas disponible) se détaillent de la façon suivante :

Composition des actifs (en millions d'euros)	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Suisse	Structures mondiales
Obligations	-	5	12	5	25
Immobilier	-	-	1	3	2
Actions	-	-	1	3	3
Liquidité	-	-	0	1	-
Autres	53	-	0	1	-
VALEUR TOTALE DES ACTIFS DU RÉGIME	53	5	14	13	30

Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2014, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait diminué la dette du Groupe de 12,7 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 14,2 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

Au 31 décembre 2013, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante : une hausse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait diminué la dette du Groupe de 9,8 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 10,7 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

Flux de trésorerie prévisionnels

Les sorties de trésorerie attendues au cours des exercices suivants, indépendamment de l'existence d'un financement du régime par des actifs de couverture, sont les suivantes :

Flux de trésorerie prévisionnels (en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Pologne	Suisse	Italie	Structures mondiales	Total
Versement de prestations attendues pour 2015	1	1	1	1	0	2	0	2	9
Versement de prestations attendues pour 2016	0	1	1	1	0	1	0	2	7
Versement de prestations attendues pour 2017 à 2023	9	14	5	7	4	6	2	14	60
Versement de cotisations au régime attendu en 2015	-	0	0	1	-	1	-	-	3

NOTE 35 RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
Résultat net consolidé, part du Groupe des activités poursuivies	125	227
Part des minoritaires	11	17
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	329	319
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	1	(15)
Impôts différés	(16)	12
Variation des provisions financières et sur gestion du patrimoine	81	(76)
Dépréciations d'actifs	89	55
Marge brute d'autofinancement des activités non conservées	2	(2)
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT (Y COMPRIS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS)	622	537
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	(78)	40
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	161	190
Éléments non récurrents des activités non conservées	2	0
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	707	767

NOTE 36 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014	Variation
Stocks	41	27	(14)
Clients	379	417	38
Autres tiers actifs	473	461	(12)
BFR ACTIF	893	905	12
Fournisseurs	599	690	91
Autres tiers passif	946	966	20
BFR PASSIF	1 545	1 656	111
BFR NET	652	751	99
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉ			652
Variation du besoin en fonds de roulement courant			103
Variation du besoin en fonds de roulement courant des activités non conservées			6
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement			(7)
Éléments de BFR inclus dans les cessions et actifs destinés à être cédés			(20)
Différence de conversion			11
Variation des provisions			(1)
Reclassements avec les autres postes du bilan			7
VARIATION NETTE DE BFR			99
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2014			751

NOTE 37 INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses immobilisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale.

Ce poste exclut donc les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées ainsi que l'acquisition ou la construction de nouveaux actifs.

(en millions d'euros)	Déc. 2013 Retraité	Déc. 2014
HOTELSERVICES	36	44
HOTELINVEST	224	209
HOLDING/ÉLIMINATIONS	4	9
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	264	262

NOTE 38 INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que leurs besoins en fonds de roulement selon les principes de la norme IAS 7 « Tableaux des flux de trésorerie ». Ils prennent également

en compte la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.

Détail des investissements de développement hors activités non conservées

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales*	2014	2013 Retraité
HOTELSERVICES ⁽¹⁾	8	4	7	15	2	3	39	39
HOTELINVEST ⁽²⁾	80	1 125	11	13	61	19	1 309	175
HOLDING/ÉLIMINATIONS ⁽³⁾	(0)	(3)	(1)	-	(37)	6	(35)	(24)
TOTAL 2014	88	1 126	17	28	26	28	1 313	
TOTAL 2013 RETRAITÉ	24	110	12	19	24	1		190

* Les investissements de développement qui ne sont pas spécifiques à une zone géographique ont été présentés sous la rubrique « Structures mondiales ».

(1) Dont :

- 8 millions d'euros liés au minimum garanti sur le Pullman Paris Tour Eiffel

- 9 millions d'euros correspondant à un prêt au propriétaire du futur Sofitel Sydney Darling Harbour en contrepartie de l'octroi du contrat de management de l'hôtel.

(2) Dont :

- 715 millions d'euros liés au rachat du portefeuille de 86 hôtels auprès de Moor Park en Allemagne et aux Pays-Bas (cf. note 3.B.1) ;

- 176 millions d'euros liés au rachat d'un portefeuille de 11 hôtels auprès d'Axa Real Estate en Suisse (cf. note 3.B.2) ;

- 89 millions d'euros liés au rachat d'un portefeuille de 13 hôtels auprès de Tritax au Royaume-Uni (cf. note 3.B.3) ;

- 29 millions d'euros liés à la prise de participation dans le capital de Mama Shelter (cf. note 3.B.4) ;

- 37 millions d'euros de prêt intragroupe des entités HotelInvest aux États-Unis envers Accor Holding.

(3) Dont 37 millions d'euros d'emprunt intragroupe d'Accor Holding auprès des entités HotelInvest aux États-Unis.

NOTE 39 ANALYSES SECTORIELLES

A. Principal décideur opérationnel

Le principal décideur opérationnel est la Direction du Groupe, assistée du Comité exécutif. La Direction du Groupe examine en effet les résultats et les performances de chacun des secteurs et prend les décisions en matière d'allocation des ressources.

B. Les secteurs opérationnels du Groupe

Fin 2013, Accor a annoncé la redéfinition du modèle économique du Groupe autour de deux pôles stratégiques :

- HotelServices : opérateur hôtelier et franchiseur, avec un modèle économique centré sur la génération de redevances et sur l'optimisation du compte de résultat ;
- HotelInvest : propriétaire et investisseur hôtelier, avec un modèle économique visant l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan.

Cette redéfinition s'est accompagnée d'une réorganisation du Groupe, désormais construite par zone géographique au sein de chacun des deux pôles. Les zones géographiques sont les suivantes :

- la France ;
- l'Europe (hors France et Méditerranée) ;

- la Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Afrique ;
- l'Asie-Pacifique ; et
- les Amériques qui regroupent l'Amérique latine et les Caraïbes ainsi que l'Amérique du Nord.

Ce changement d'organisation a eu pour conséquence une modification du reporting interne de la Société qui est désormais présenté selon cette organisation matricielle croisée, pôle/zone géographique. Le Comité exécutif évalue dorénavant les performances de chacun de ces deux pôles croisés à chacune des zones géographiques et prend les décisions d'affectation des ressources en fonction de leurs résultats respectifs.

Le Groupe a par conséquent été amené à modifier la composition des secteurs opérationnels présentés dans ses comptes consolidés afin que ces derniers soient alignés sur les données internes utilisées par la Direction pour la gestion opérationnelle. L'information correspondante pour les périodes antérieures a été retraitée.

HotelServices

Le pôle HotelServices centralise l'activité d'opérateur hôtelier et de franchiseur. Il rassemble la totalité des hôtels du Groupe puisque les hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices au travers de contrats de gestion. Son modèle économique est entièrement

centré sur la génération de redevances, y compris les redevances perçues par les hôtels filiales. Les redevances perçues de la part des hôtels filiales sont quant à elles éliminées des comptes consolidés du Groupe. HotelServices regroupe les activités de Management et de Franchise, ainsi que les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique, mais également d'autres activités qui incluent une activité de *timeshare* en Australie, Strata, société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie, ainsi que le programme de fidélité du Groupe.

HotellInvest

Le pôle HotellInvest centralise le métier de propriétaire et investisseur hôtelier. Il rassemble les hôtels en propriété et en location. Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. HotellInvest regroupe les activités de gestion de portefeuilles d'actifs (portfolio Management), de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels ainsi que les fonctions juridiques et financières, mais également des activités non stratégiques qui incluent les casinos, Orféa (activité en partenariat avec la SNCF) et Orbis Transport.

Au sein d'HotellInvest, les hôtels sont organisés en trois sous-segments :

- hôtels en propriété ;
- hôtels en location fixe : les loyers sont déterminés sur une base fixe ;
- hôtels en location variable : les loyers sont déterminés sur une base variable *i.e.* sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires ou du résultat brut d'exploitation.

Les principaux agrégats du compte de résultat se détaillent de la façon suivante :

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	HotelServices	HotellInvest	Holding/ Éliminations	Total
Chiffre d'affaires	1 248	4 794	(588)	5 454
Résultat brut d'exploitation	435	1 401	(64)	1 772
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	34,8 %	29,2 %	N/A	32,5 %
Excédent brut d'exploitation	411	573	(61)	923
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	32,9 %	11,9 %	N/A	16,9 %
Résultat d'exploitation	376	292	(66)	602
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	30,1 %	6,1 %	N/A	11,0 %

Au 31 décembre 2013 Retraité (en millions d'euros)	HotelServices	HotellInvest	Holding/ Éliminations	Total
Chiffre d'affaires	1 254	4 798	(627)	5 425
Résultat brut d'exploitation	434	1 354	(57)	1 731
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	34,6 %	28,2 %	N/A	31,9 %
Excédent brut d'exploitation	412	486	(52)	846
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	32,8 %	10,1 %	N/A	15,6 %
Résultat d'exploitation	380	197	(56)	521
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	30,3 %	4,1 %	N/A	9,6 %

HotelServices facture à HotellInvest des redevances internes au titre de l'exploitation de ses hôtels au travers de contrats de gestion. Les règles concernant les redevances internes sont alignées sur les prix de marché pratiqués par zone ou par pays.

De plus, des accords de services partagés (*Service Level Agreements*) ont été mis en place pour allouer les coûts des services rendus par HotelServices ou HotellInvest à l'un ou à l'autre en reflétant l'organisation du pays ou de la zone (finance, ressources humaines, achats, IT, juridique).

C. Information sectorielle

Pour chacun des secteurs présentés, les indicateurs suivis par la Direction sont les suivants :

- le chiffre d'affaires présenté dans la note 4 ;
- le résultat brut d'exploitation présenté dans la note 6 ;
- l'excédent brut d'exploitation présenté dans la note 8 ;
- le résultat d'exploitation présenté dans la note 10.

Une information bilancielle par secteur n'est remontée que partiellement au principal décideur opérationnel, comme présentée ci-dessous.

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe provient de multiples transactions diverses sans que 10 % ou plus des transactions ne proviennent d'un seul et même client externe.

Les agrégats du compte de résultat contributifs par zone géographique se détaillent de la façon suivante :

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales	TOTAL
Chiffre d'affaires	1 737	2 171	483	571	469	23	5 454
Résultat brut d'exploitation	524	802	134	154	141	17	1 772
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	30,2 %	36,9 %	27,7 %	27,0 %	30,1 %	73,9 %	32,5 %
Excédent brut d'exploitation	267	418	58	92	71	17	923
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	15,4 %	19,2 %	12,1 %	16,2 %	15,1 %	72,5 %	16,9 %
Résultat d'exploitation	186	279	30	65	51	(9)	602
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	10,7 %	12,9 %	6,3 %	11,3 %	10,8 %	(38,3) %	11,0 %

Au 31 décembre 2013 Retraité (en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires	1 799	2 070	458	598	473	27	5 425
Résultat brut d'exploitation	537	743	104	157	152	38	1 731
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	29,8 %	35,9 %	22,6 %	26,3 %	32,1 %	139,1 %	31,9 %
Excédent brut d'exploitation	277	341	25	91	73	39	846
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	15,4 %	16,5 %	5,3 %	15,1 %	15,5 %	142,3 %	15,6 %
Résultat d'exploitation	192	209	(5)	56	51	18	521
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	10,7 %	10,1 %	(1,0) %	9,3 %	10,7 %	67,1 %	9,6 %

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé en Allemagne s'élève à 820 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 813 millions d'euros au 31 décembre 2013.



Le total des actifs et passifs par pôle stratégique se détaille de la façon suivante :

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Total
Écarts d'acquisition	435	266	-	701
Immobilisations incorporelles	150	121	12	283
Immobilisations corporelles	78	3 062	17	3 157
Immobilisations financières	95	553	(62)	586
TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	758	4 002	(33)	4 727
Actif d'impôt différé	17	27	24	68
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	775	4 029	(9)	4 795
Trésorerie, prêts court terme et créances sur cession d'actifs				2 707
Autres actifs courants	1 191	1 050	(1 335)	906
Actifs destinés à être cédés	-	347	-	347
TOTAL ACTIF				8 755
Capitaux propres et intérêts minoritaires				3 867
Dette à long terme				2 784
Passif d'impôt différé	5	33	3	41
Autres passifs non courants	25	73	35	133
Dettes financières à court terme, banques et dérivés passifs				82
Autres passifs courants	1 184	1 836	(1 192)	1 828
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	17	3	20
TOTAL PASSIF				8 755

Au 31 décembre 2013 Retraité (en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding/ Éliminations	Total
Écarts d'acquisition	425	266	-	691
Immobilisations incorporelles	134	140	7	281
Immobilisations corporelles	64	2 317	16	2 396
Immobilisations financières	77	494	(24)	548
TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	700	3 218	(1)	3 916
Actif d'impôt différé	13	57	79	149
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	713	3 275	78	4 065
Trésorerie, prêts court terme et créances sur cession d'actifs				1 984
Autres actifs courants	773	708	(588)	893
Actifs destinés à être cédés	-	61	-	61
TOTAL ACTIF				7 003
Capitaux propres et intérêts minoritaires				2 752
Dette à long terme				1 699
Passif d'impôt différé	3	69	46	118
Autres passifs non courants	20	59	29	108
Dettes financières à court terme, banques et dérivés passifs				511
Autres passifs courants	795	1 533	(539)	1 789
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	-	23	3	26
TOTAL PASSIF				7 003

Le total des actifs par zone géographique se détaille quant à lui de la façon suivante :

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales/ Éliminations	Total
Écarts d'acquisition	175	199	28	199	100	-	701
Immobilisations incorporelles	13	113	12	51	29	65	283
Immobilisations corporelles	621	1 764	299	142	285	46	3 157
Immobilisations financières	100	52	619	241	98	(524)	586
TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	909	2 128	958	633	512	(413)	4 727
Actif d'impôt différé	(19)	29	4	10	14	30	68
Total actifs non courants	890	2 157	962	643	526	(383)	4 795
TOTAL ACTIFS COURANTS	1 600	787	196	452	165	413	3 613
Actifs destinés à être cédés	1	266	13	57	10	-	347
Autres actifs	1 601	1 053	210	509	175	413	3 960
TOTAL ACTIFS	2 491	3 209	1 171	1 153	700	31	8 755

Au 31 décembre 2013 Retraité (en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales/ Éliminations	Total
Écarts d'acquisition	172	202	27	189	100	-	691
Immobilisations incorporelles	2	118	7	65	32	57	281
Immobilisations corporelles	608	1 016	319	181	236	35	2 396
Immobilisations financières	76	53	77	213	128	1	548
TOTAL ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	858	1 390	431	647	497	93	3 916
Actif d'impôt différé	32	44	3	9	22	40	149
Total actifs non courants	890	1 434	435	656	519	133	4 065
TOTAL ACTIFS COURANTS	749	988	186	483	134	339	2 877
Actifs destinés à être cédés	4	3	24	21	9	0	61
Autres actifs	753	991	210	504	143	339	2 938
TOTAL ACTIFS	1 642	2 424	644	1 159	662	471	7 003

Pour information, le total des actifs non courants hors impôts différés situés en Allemagne s'élève à 671 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 359 millions d'euros au 31 décembre 2013.

NOTE 40 LITIGES

Note 40.1 Contrôles fiscaux CIWLT

Au terme d'un contrôle fiscal de l'exercice 2003 de la succursale en France de la Compagnie Internationale des Wagons Lits et du Tourisme (CIWLT), société de droit belge, filiale à 99,78 % de Accor SA, l'administration fiscale a considéré que la société CIWLT disposait de son siège de direction en France et non en Belgique.

À ce titre, l'administration fiscale française a intégré dans les résultats taxables en France de cet exercice, le résultat de la société CIWLT, ce qu'a contesté la société CIWLT devant les juridictions françaises compétentes.

Le paiement des droits et pénalités, soit 17,5 millions d'euros, est intervenu en juillet 2011, les intérêts de retard, soit 2,7 millions d'euros ont été acquittés en août 2011. Les sommes ont été comptabilisées à l'actif de l'état de la situation financière et cette créance a été intégralement provisionnée en 2011. À la suite de l'arrêt défavorable à la société CIWLT de la Cour administrative d'appel de Versailles rendu le 21 mai 2013, la société s'est pourvue en cassation devant le Conseil d'État en août 2013. Le pourvoi en cassation a été admis par le Conseil d'État et est en cours d'instruction.

Note 40.2 Contentieux précompte

En 2002, Accor a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne.

Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non-respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Au cours du premier semestre 2007, Accor a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36,4 millions d'euros d'intérêts de retard dus par l'État.

L'État a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige.

La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif de l'état de la situation financière et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes.

Par un arrêt en date du 3 juillet 2009, le Conseil d'État a décidé de surseoir à statuer sur le pourvoi du Ministre et a saisi le 4 août 2009 la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle.

Après instruction du dossier, la Cour de Justice de l'Union européenne a rendu son arrêt le 15 septembre 2011. Elle a jugé que le dispositif du précompte/avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Le 10 décembre 2012 le Conseil d'État a rendu son arrêt, confirmant le principe de l'incompatibilité du système de l'avoir fiscal et du précompte mais considérant que le quantum à restituer à Accor devait être strictement encadré par des règles, qui d'un point de vue pratique, restreignent le droit au remboursement en jugeant que Accor ne pouvait conserver qu'environ 6,3 millions d'euros sur les 156 millions d'euros en principal déjà remboursés. En complément des 149,7 millions d'euros, Accor a dû rembourser à l'État français les intérêts moratoires qu'il a touchés en 2007 soit environ 36,4 millions d'euros déduction faite des intérêts définitivement acquis sur le principal de 6,3 millions d'euros. Au total 184,7 millions d'euros de principal et d'intérêts moratoires ont été remboursés à l'État français courant du premier semestre 2013.

Dans le cadre de la clôture des comptes 2012, les 6,3 millions d'euros de précompte remboursés et définitivement acquis par Accor ont été comptabilisés en Réserves. Les intérêts moratoires (1,4 million d'euros), compensant le paiement anticipé d'un impôt, ont été comptabilisés en compte de résultat, en produit d'impôt.

Le groupe Accor a pris acte de cette décision et entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements, Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004. Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy Pontoise, suivant les principes restrictifs de calcul du droit au remboursement décrits par le Conseil d'État dans l'arrêt du 10 décembre 2012, a décidé la restitution au profit de Accor du précompte pour la période 2002, 2003 et 2004 pour un montant de 7,1 millions d'euros de principal et de 3,3 millions d'euros d'intérêts moratoires.

Ces sommes ont été comptabilisées dans un compte de bilan au 30 juin 2014, sans impact sur le compte de résultat, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif, Accor ayant 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.

Note 40.3 Contrôle fiscal Accor SA

La société Accor SA a reçu les 26 décembre 2013 et 22 octobre 2014 des propositions de rectification qui font suite aux opérations de vérification de comptabilité dont elle a fait l'objet en 2013 et 2014 et qui portaient sur ses exercices 2010 et 2011. Les conséquences financières de ces propositions de rectification au sein du groupe d'intégration fiscale dont Accor SA est la société tête de groupe, n'ont pas encore été notifiées, mais le total des enjeux en droits rappelés est évalué à 29,5 millions d'euros (intérêts de retards inclus).

L'administration fiscale conteste la valorisation des marques Accor Services réalisée par des experts indépendants qui a été retenue par Accor SA pour le calcul de sa plus-value fiscale d'apport dans le

cadre de la scission du Groupe en 2010. Dans une moindre mesure, la proposition de rectification porte également sur une problématique de renonciation de recettes, ayant des conséquences en matière d'impôt sur les sociétés et de retenue à la source, qu'aurait consentie Accor SA au bénéfice de la filiale brésilienne Hotelaria Accor Brasil S.A., détenue à 100 % par le Groupe.

La société Accor SA a contesté ces propositions de rectification et a envoyé des réponses en ce sens à l'administration fiscale en février et décembre 2014. Elle a néanmoins doté dans ses comptes une provision pour risque d'un montant total de 14,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Note 40.4 Autres litiges

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe est sujet à divers litiges, contentieux ou procédures, en cours, en suspens ou dont il pourrait être menacé, dont la Société estime qu'ils n'ont pas entraîné ou n'entraîneront aucun coût significatif à l'échelle du Groupe ou n'ont pas eu et n'auront aucune incidence sensible sur la situation financière, l'activité et/ou le résultat du Groupe.

NOTE 41 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements hors bilan ont été retraités de l'impact de la norme IFRS 11 et ne présentent donc plus les engagements des coentreprises donnés et reçus. En revanche, conformément à IFRS 12, sont présentés les engagements que Accor a pris au titre de ses intérêts dans ses coentreprises.

Note 41.1 Engagements hors bilan donnés

L'échéancier au 31 décembre 2014 des engagements hors bilan donnés (non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	31 déc. 2014*	31 déc. 2013 Retraité*
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS ⁽¹⁾	1	10	63	74	84
ENGAGEMENTS D'ACHAT ⁽²⁾	18	51	-	69	40
■ Engagements de travaux en Allemagne ⁽³⁾	17	-	0	17	29
■ Engagements de travaux au Royaume-Uni	3	-	-	3	-
■ Engagements de travaux en Côte d'Ivoire	3	-	-	3	-
■ Engagements de travaux en Suisse	2	-	-	2	8
■ Engagements de travaux Pays-Bas	2	-	-	2	12
■ Autres engagements de travaux ⁽⁴⁾	9	14	5	28	34
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	36	14	5	54	83
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	5	32	26	63	65
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	25	152	25	202	122
PASSIFS ÉVENTUELS	1	3	0	4	4
TOTAL 31 DÉC. 2014*	86	262	119	466	
TOTAL 31 DÉC. 2013 RETRAITÉ*	107	187	104		398

* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors bilan donnés par l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Ils s'élevaient à 6 millions d'euros au 31 décembre 2013 et à 6 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur nette comptable des actifs concernés.

- Garanties de remboursement de crédits contractés auprès de la Banque Cantonale de Genève et UBS en Suisse avec le nantissement de l'ensemble des actifs du Novotel Bern, ibis Bern et ibis budget Bern pour une valeur nette comptable totale de 17 millions d'euros au 31 décembre 2014.

- Un prêt hypothécaire ayant été contracté sur l'hôtel ibis Basel Bahnhof avec la Zürcher Kantonalbank en Suisse, le montant de l'engagement correspond à la valeur nette comptable de l'hôtel, soit 11 millions d'euros à fin 2014.

- Garanties de remboursement de crédits contractés auprès de la Bancolombia. Ces hypothèques s'élèvent à 25 millions d'euros et portent sur les terrains, les murs, les exploitations et les fonds de commerce des ibis Bogotá Museo, l'ibis Medellin et de la construction de l'ibis Cartagena.

(2) Les engagements d'achat sont principalement constitués de :

- Engagement sur un contrat de Leasehold et de promotion immobilière pour la construction de l'hôtel ibis Canning Town pour un montant de 40 millions d'euros.

- Engagements de travaux dans le cadre du contrat avec Moorfield sur la gestion et le rebranding de 24 Mercure en Angleterre représentant 12 millions d'euros.

- Garanties données par Accor sur les contrats de blanchisserie et uniformes en Allemagne en cas de résiliation du contrat par anticipation pour un montant de 7 millions d'euros.

(3) Il s'agit principalement des engagements de travaux sur les ibis et Novotel Arnulfstrasse (12 millions d'euros)

(4) Les autres engagements de travaux incluent principalement les dépenses sur les hôtels australiens pour un montant de 20 millions d'euros.

De plus, le Groupe s'engage généralement à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires. Compte tenu de leur caractère difficilement chiffrable, ces engagements ne figurent pas dans le tableau.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

Le Groupe peut aussi dans certains cas accorder des garanties de performance aux propriétaires d'hôtels managés. Ces garanties peuvent être assorties de clauses de récupération en cas d'amélioration des performances de l'hôtel au cours des années à venir.

Note 41.2 Engagements hors bilan reçus

L'échéancier au 31 décembre 2014 des engagements hors bilan reçus (non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	31 déc. 2014*	31 déc. 2013 Retraité*
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels/incorporels reçus	1	-	-	1	11
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus ⁽¹⁾	-	-	19	19	20
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	1	-	19	20	31
Engagements sur garanties actifs/passifs	1	-	-	1	1
Autres garanties opérationnelles ⁽²⁾	15	12	35	62	63
AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS	16	12	35	63	64
TOTAL 31 DÉC. 2014*	17	12	54	83	
TOTAL 31 DÉC. 2013 RETRAITÉ*	32	15	48		95

* Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 5, les engagements hors bilan reçus par l'activité Services à bord des trains ne sont pas présentés dans cette note. Ils s'élevaient à 1 million d'euros au 31 décembre 2013 et à 0 million d'euros au 31 décembre 2014.

(1) Les engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus se détaillent comme suit :

- Dans le cadre de la transaction avec la Société Hôtelière Paris Les Halles (SHPH) sur le Sofitel Amsterdam The Grand, Accor dispose d'une option de vente des parts (40 %) dans le Sofitel Amsterdam The Grand à SHPH dans le cas où SHPH ne renouvellerait pas le contrat de management avec Accor au terme de ses 25 ans. Le montant est de 14 millions d'euros à fin 2014.
- Dans le cadre de la coentreprise Orféa (Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail) avec la SNCF et en cas de divergence entre associés : SNCF Participations aura la faculté d'acquiescer l'intégralité des parts détenues par Soparfi 1 – filiale du groupe Accor - qui serait donc contrainte de les céder. En cas de non-exercice par la SNCF de son option d'achat, Soparfi 1 aura la faculté de céder l'intégralité de ses parts à SNCF Participations qui serait alors tenue de les acheter.

Dans les deux cas, le prix de cession serait égal à la quote-part des capitaux propres détenus par Soparfi 1 assortie de la quote-part de dividendes dus.

(2) Les autres garanties opérationnelles se détaillent comme suit :

- Dans le cadre de l'opération Silverstone, Stone s'est engagé à verser à Accor 15 millions d'euros de complément de prix en cas d'atteinte de Business Plan en 2019 sur les hôtels Formule 1.
 - Dans le cadre de la cession du Pullman La Défense par Invesco, le nouveau propriétaire QFI Luxembourg s'est engagé à financer les travaux de rénovations et de maintenance tels que définis dans le contrat de bail initial à concurrence de 10 millions d'euros. Cette garantie expirera le 30 mai 2022.
 - Dans un avenant signé en 2010, Foncière des Murs s'est engagé à financer un programme de travaux supplémentaires de 39 millions d'euros jusqu'à fin 2014. À fin décembre 2011, une enveloppe supplémentaire de 10 millions d'euros a été accordée. Le montant total des travaux était de 49 millions d'euros. Les travaux restants à réaliser par Foncière des Murs à fin 2014 s'élèvent à 6 millions d'euros.
- Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

**NOTE 42 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES
AU 31 DÉCEMBRE 2014**

Les principales filiales et participations consolidées représentent 98 % du chiffre d'affaires, 97 % du résultat brut d'exploitation et 90 % du résultat d'exploitation. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,07 % de chacun des agrégats (chiffre d'affaires, résultat brut d'exploitation, résultat d'exploitation).

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité de Accor à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

ACCOR SA

FRANCE			
Académie France	France	IG	100,00 %
Accor Redevances France	France	IG	100,00 %
Compagnie ETAP Hotel Roissy	France	IG	96,00 %
Ecotel	France	IG	99,45 %
Exhotel	France	IG	100,00 %
Gestal	France	IG	96,00 %
Golfe d'Ajaccio	France	IG	100,00 %
Ibis Budget	France	IG	96,00 %
Ibis Styles Hotels	France	IG	100,00 %
Mer & Montagne	France	IG	100,00 %
Montreuilloise	France	IG	100,00 %
Paris Clichy	France	IG	100,00 %
Paris Porte de Saint Cloud	France	IG	100,00 %
Pradotel	France	IG	100,00 %
SH Defense Grande Arche	France	IG	100,00 %
SHNM	France	IG	100,00 %
SHORET	France	IG	100,00 %
SIGEST 1	France	IG	100,00 %
SNC Exploitation Hotels SuiteHotel	France	IG	100,00 %
SNC NMP France	France	IG	100,00 %
Société Commerciale des Hôtels Economiques (SCHE)	France	IG	99,96 %
Société de Management Intermarques	France	IG	100,00 %
Société d'Etude et de Promotion Hôtelière International (SEPHI)	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière de Montparnasse (SHDM)	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière d'Exploitation Economique (HOTEXCO)	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière du Forum	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière Toulouse Centre	France	IG	51,44 %
Sofitel Luxury Hôtels France	France	IG	100,00 %
SOGECA	France	IG	100,00 %
SPARHE	France	IG	100,00 %
Ste du Domaine de Marlioz et Extensions	France	IG	100,00 %
Ste Exploitation Hôtel Monegasque (SEHM)	Monaco	IG	100,00 %
Ste Hot Exploitation Marseille	France	IG	100,00 %
Ste Hôtelière 61 Quai de Grenelle	France	IG	100,00 %

Ste Hôtelière Paris Eiffel Suffren	France	IG	75,00 %
Ste Porte Montreuil	France	IG	99,96 %
Thalamer	France	IG	100,00 %
Varoise Shtcv	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière Paris Les Halles	France	MEE	31,19 %
NCEE			
Accor - Pannonia Hotels ZRT	Hongrie	IG	99,94 %
Accor Gestion Hôtelière & Services SA	Suisse	IG	100,00 %
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 Hôtels Belgium	Belgique	IG	100,00 %
Accor Hôtels Luxembourg	Luxembourg	IG	100,00 %
Accor Hôtels Romania	Roumanie	IG	99,97 %
Accor Pannonia Slovakia S.r.o	Slovaquie	IG	99,94 %
Accor UK Business & Leisure	Royaume Uni	IG	100,00 %
Accor UK Economy Hotels LTD	Royaume Uni	IG	100,00 %
Berne Messe	Suisse	IG	60,00 %
Hekon-Hotele Ekonomiczne	Pologne	IG	52,69 %
Hótek Polska	Pologne	IG	100,00 %
Hôtel Muranowska	Pologne	IG	100,00 %
Katerinska Hotel Jur	Rep Tchèque	IG	100,00 %
Orbis	Pologne	IG	52,69 %
Pannonia Hotelbetriebs	Autriche	IG	99,94 %
Russian Management Hôtel Company LLC	Russie	IG	100,00 %
Société d'Exploitation Hôtelière	Suisse	IG	99,79 %
The Grand Real Estate	Pays-Bas	MEE	58,71 % **
ASPAC			
Aapc India Hotel Management Private HS	Inde	IG	70,42 %
Aapc Properties Pty Ltd	Australie	IG	100,00 %
Accor Asia Pacific Corp.	Australie	IG	100,00 %
Marara	Polynésie française	IG	100,00 %
Safari Club	Polynésie française	IG	100,00 %
Pullman Reef Casino	Australie	MEE	50,00 %

ACCOR SA

AMERIQUES			
Accor Business and Leisure North America	Etats-Unis	IG	100,00 %
Accor Canada INC	Canada	IG	100,00 %
Accor Chile	Chili	IG	100,00 %
Accor Hospitality Arg SA	Argentine	IG	100,00 %
Caesar Park Argentina	Argentine	IG	100,00 %
Colombia Ibis	Colombie	IG	71,43 %
Hotelaria Accor Brasil SA	Bresil	IG	100,00 %
Posadas do Brasil	Bresil	IG	100,00 %
Si Hotelera de Mexico Jur	Mexique	IG	100,00 %
Sociedad de Desarrollo De Hoteles Peruanos S.A (SDHP)	Perou	IG	100,00 %
Sociedad Inmobiliaria y de Hoteles Larcomar (SIHLSA)	Perou	IG	100,00 %
Sofitel Support USA HI	Etats-Unis	IG	100,00 %
Sogedetu	Dominicaine-Republique	IG	100,00 %
MMEA			
Accor Afrique Support HS	Maroc	IG	100,00 %
Accor Gestion Maroc	Maroc	IG	77,99 %
Risma	Maroc	MEE	33,34 %
Accor Hospitality Italia SRL	Italie	IG	100,00 %
Accor Hôtel SAE	Egypte	IG	99,78 %
Accor Hoteles España S.A.	Espagne	IG	100,00 %
CIE Hoteliere Plateau Abidjan	Cote d'Ivoire	IG	90,85 %
EL Gezirah Hotels Tourism CY	Egypte	IG	65,01 %
Hotel Union Pullman	Senegal	IG	100,00 %
Pierre Loti S.A	Cameroun	IG	100,00 %
Portis	Portugal	IG	100,00 %
Saudi French Company Hotel MGT	Arabie Saoudite	IG	99,98 %
Société Abidjanaise d'Hôtellerie	Cote d'Ivoire	IG	99,99 %
Société Hôtelière Barachois	Senegal	IG	90,58 %
STE Hôtelière Athène Centre	Grece	IG	100,00 %
STE Hôtelière La Lagune	Cote d'Ivoire	IG	100,00 %
STE Togolaise d'Investissement et d'Exploitation Hôtelière	Togo	IG	100,00 %
Tamaris Turizm Try	Turquie	IG	100,00 %
Upsite Investimentos Hoteleiros	Portugal	IG	100,00 %
Société Immobilière d'Exploitation Hôtelière Algerienne	Algérie	MEE	50,00 %

AUTRES MÉTIERS			
Mama Shelter	France	MEE	36,60 %
Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme* - Belgique			
Treno (*)	Italie	Activité destinée à être cédée	99,78 %

(*) Ces entités ne sont pas détenues directement par Accor SA à l'exception de la Compagnie Internationale des Wagons Lits & du Tourisme.

(**) Pour ces entités, le taux indiqué correspond à la détention directe d'Accor ainsi que la détention indirecte du Groupe via sa participation dans la Société Hôtelière Paris les Halles qui détient 60% de «The Grand Real Estate» et 70% de «Saint James Hotel».

IG : Intégration globale.

MEE : Mise en équivalence.

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt.

NOTE 43 PARTIES LIÉES

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 24, le Groupe a considéré les parties liées ci-dessous :

- l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence ;
- l'ensemble des membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration ainsi que leur famille proche ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou un membre du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif ;
- les sociétés exerçant une influence notable sur Accor ;
- les sociétés contrôlées exclusivement ou conjointement par une société exerçant une influence notable sur Accor.

Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

Les relations entre la Société mère et ses filiales, coentreprises et entreprises associées sont présentées en note 41. Les transactions entre la Société mère et ses filiales, qui sont des parties liées, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas présentées dans ces notes. Les transactions entre la Société mère et ses entreprises associées et ses coentreprises ne sont pas significatives en 2013 et 2014.

Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration sont détaillées en note 44. Par ailleurs, les engagements pris au bénéfice des mandataires sociaux, ainsi que toutes conventions conclues avec l'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, inséré au Chapitre III du Document de référence 2014.

Sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration d'Accor détient un droit de vote significatif

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives. Si elles ne l'étaient pas, elles seraient présentées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor

Les sociétés Colony Capital et Eurazeo, agissant de concert, exercent ensemble une influence notable sur Accor dans le cadre du pacte d'actionnaires qu'ils ont conclu (cf. note 3.E). Aucune transaction significative avec ces sociétés n'a été réalisée au cours de l'exercice 2013 et de l'exercice 2014.

Une convention conclue avec une société du Groupe Colony est décrite dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés.

NOTE 44 RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

(en millions d'euros)	2013		2014	
	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	8	4	13	8
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	(10)	3	1	2
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail ⁽¹⁾	13	3	-	-
Paiements sur la base d'actions	4	-	2	-
RÉMUNÉRATION GLOBALE	15	10	16	10

(1) Au 31 décembre 2013, les montants présentés s'expliquent principalement par les départs de certains membres du Comité exécutif au cours de la période générant notamment une reprise de provisions relatives aux avantages postérieurs à l'emploi (engagement de retraites).

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif, qui comprend onze membres à fin décembre 2014 (huit membres à fin décembre 2013), et les membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations des personnes clés du management présentées ci-dessus comprennent l'intégralité des rémunérations perçues par les différents membres ayant composé le Comité exécutif sur la période.

Les membres du Conseil d'administration reçoivent quant à eux comme seule rémunération des jetons de présence. Au cours de la période, le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2013 s'est élevé à 549 184 euros.

NOTE 45 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice et de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2013	2014
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(8)	(9)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(0)	(1)
TOTAL DES HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	(8)	(10)

NOTE 46 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Cession en *Sale & Management Back* du MGallery Zürich

Accor a annoncé le 18 février 2015, la signature d'un accord portant sur la cession du MGallery Zürich en *Sale & Management Back* à un investisseur privé, déjà franchisé du Groupe, pour une valeur de 55 millions d'euros. Ce montant inclut un prix de cession de 32 millions d'euros et un engagement du repreneur à réaliser des travaux de rénovation pour un montant de 23 millions d'euros.

Cet hôtel continuera à être exploité par Accor dans le cadre d'un contrat de management à long terme. Les murs de l'établissement ont été rachetés par Accor au sein d'un portefeuille précédemment détenu par Axa (cf. note 3.B.2).

5.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société ACCOR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la note 1.c de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et autres titres immobilisés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites et des informations s'y rapportant données dans les notes annexes, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.
- les notes 7 et 23 de l'annexe décrivent l'avancement d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2010 et 2011 qui ont fait l'objet de deux propositions de rectification à fin 2013 et 2014 et présentent les jugements de la direction relatifs à ces propositions de rectification. Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments sur lesquels se fondent ces jugements et à vérifier que les notes aux états financiers fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 13 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

Pascale Chastaing-Doblin

5.4. COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

5.4.1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2013 net	Déc. 2014 net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	73	79
Fonds commercial	(2-3-4-7)	21	20
Autres immobilisations incorporelles	(2)	14	17
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		108	116
Terrains	(2-4)	4	4
Constructions	(2-3-4)	34	32
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	5	4
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	33	30
Immobilisations corporelles en cours	(2)	-	3
Avances et acomptes	(2)	1	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		77	73
Participations	(2-6-7-19)	3 688	4 394
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18-19)	332	334
Autres titres immobilisés	(2-6-7-19)	3	33
Prêts	(2-7-11-18)	13	16
Autres immobilisations financières	(2-7-18)	31	31
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		4 067	4 808
Actif immobilisé		4 252	4 997
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	3	7
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-18-19)	274	309
Autres créances	(5-7-11-18-19)	416	343
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	1 190	1 521
Disponibilités	(11)	446	917
Actif circulant		2 329	3 097
Charges constatées d'avance	(9-18)	5	7
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	12	24
Écart de conversion actif	(10)	9	8
Comptes de régularisation		26	39
TOTAL ACTIF	(1)	6 607	8 133

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2013 net	Déc. 2014 net
Capital	(13-14)	684	696
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	979	998
Réserve légale	(13)	69	69
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	14	14
Report à nouveau	(13)	6	-
Résultat de l'exercice	(13)	101	239
Provisions réglementées	(7-13)	8	8
Capitaux propres		1 870	2 033
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	-	894
Autres fonds propres		-	894
Provisions pour risques	(7)	43	68
Provisions pour charges	(7)	107	79
Provisions pour risques et charges		150	147
Autres Emprunts obligataires	(12-16-17)	2 005	2 682
Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit	(12-17)	122	227
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-19)	2 168	1 819
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-19)	179	207
Dettes fiscales et sociales	(12-17-24)	85	88
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	3	9
Autres dettes	(12-17)	16	19
Dettes		4 578	5 051
Produits constatés d'avance	(9-17)	2	1
Écarts de conversion passif	(10)	7	7
Comptes de régularisation		9	8
TOTAL PASSIF	(1)	6 607	8 133

5.4.2. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2013 net	Déc. 2014 net
Production vendue (biens et services)		807	825
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(20)	807	825
Production immobilisée		21	15
Repr./amort. et prov., transferts de charges		30	68
Autres produits		4	2
Produits d'exploitation		862	910
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes		585	628
Impôts, taxes et versements assimilés		18	16
Salaires et traitements	(21)	114	106
Charges sociales		48	47
Dotations aux amortissements et provisions			
■ Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	28	35
■ Sur immobilisations : dotations aux provisions		1	
■ Sur actif circulant : dotations aux provisions		2	4
■ Pour risques et charges : dotations aux provisions		51	14
Autres charges	(21)	5	2
Charges d'exploitation		852	852
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		10	58
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun			
Produits financiers de participations	(19)	154	324
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés	(19)	23	27
Reprises sur provisions et transferts de charges		114	55
Différences positives de change		9	17
Produits financiers		300	423
Dotations financières aux amortissements et aux provisions		99	100
Intérêts et charges assimilées	(19)	145	137
Différences négatives de change		10	17
Charges financières		254	254
RÉSULTAT FINANCIER	(22)	46	169
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		56	227

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2013 net	Déc. 2014 net
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		-	
Produits exceptionnels sur opérations en capital		82	22
Reprises sur provisions et transferts de charges		11	23
Produits exceptionnels		93	45
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		3	11
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		52	31
Dotations aux amortissements et aux provisions		13	5
Charges exceptionnelles		68	47
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(23)	25	(2)
Impôts sur les bénéfices	(24)	(20)	(14)
TOTAL PRODUITS		1 255	1 378
TOTAL CHARGES		1 154	1 139
BÉNÉFICE OU (PERTE)		101	239

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 2014 dont le total est de 8 133 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant un bénéfice de 239 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2014.

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 2014 est marquée par une progression du chiffre d'affaires de 2,2 %.

Accor consolide ses marches de manœuvre en procédant en 2014 à la mise sur le marché d'une émission obligataire perpétuelle de 900 millions d'euros ainsi qu'à l'émission de trois nouveaux emprunts obligataires pour un total de 1 083 millions d'euros.

En juin 2014, Accor a également signé une ligne de crédit syndiqué de 1,8 milliard d'euros pour 5 ans en remplacement de la ligne de crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros mise en place en mai 2011 et venant à échéance en mai 2016.

En octobre 2014, Accor engage sa transformation digitale « Leading Digital Hospitality » en mettant en place un plan intégré qui s'appuie sur huit programmes centrés sur les bénéfices des clients, mais aussi dédiés aux collaborateurs et aux partenaires du Groupe en s'appuyant sur la consolidation des outils et systèmes informatiques.

Sur la base de ces outils, plusieurs initiatives ont déjà été déployées sur les derniers mois de l'année 2014.

Accor a lancé un plan d'investissement ambitieux sur cinq ans.

Le 13 novembre 2014, Accor a acquis une participation de 36,6 % dans la société Mama Shelter par le biais d'une participation directe de 20,19 % et d'une participation indirecte de 16,4 % pour un montant global de 29 millions d'euros.

5.4.3. NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	272	NOTE 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	282
NOTE 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2014	275	NOTE 15	Autres fonds propres	286
NOTE 3	Immobilisations corporelles et incorporelles	275	NOTE 16	Emprunts obligataires	286
NOTE 4	État des amortissements au 31 décembre 2014	276	NOTE 17	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2014	287
NOTE 5	Créances au 31 décembre 2014	276	NOTE 18	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2014	288
NOTE 6	Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2014	276	NOTE 19	Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2014	288
NOTE 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2014	278	NOTE 20	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	289
NOTE 8	Portefeuille des valeurs mobilières de placement	279	NOTE 21	Rémunérations et effectifs	289
NOTE 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2014	280	NOTE 22	Résultat financier	290
NOTE 10	Écarts de conversion	280	NOTE 23	Résultat exceptionnel	291
NOTE 11	Produits à recevoir	280	NOTE 24	Impôts sur les bénéfices	291
NOTE 12	Charges à payer	281	NOTE 25	Situation fiscale différée	293
NOTE 13	Variations des capitaux propres	281	NOTE 26	Engagements hors bilan, donnés et reçus	293
			NOTE 27	Événements post-clôture	295
			NOTE 28	Principales filiales et participations au 31 décembre 2014	296

Les notes 1 à 27 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- importance relative.

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est celle selon les cas, du coût historique et de la valeur d'apport.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Concernant les notes a) et b) : depuis le 1^{er} janvier 2005, la Société applique les règlements CRC n° 2004-06 relatif à la définition, la comptabilisation et l'évaluation des actifs et n° 2002-10 relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs.

Une immobilisation corporelle ou incorporelle est comptabilisée à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée de vie prévue :

- logiciels amortis entre deux et cinq ans ;
- licences amorties entre trois et cinq ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'éléments susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée de manière temporaire.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition comprend le prix d'acquisition, les frais directement attribuables pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la Direction ainsi que les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou à la production des actifs.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions entre 35 et 50 ans ;
- agencements et installations entre 7 et 25 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 5 et 15 ans.

a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Les indices de perte de valeur sont l'obsolescence, la dégradation physique, les changements importants dans le mode d'utilisation, les performances inférieures aux prévisions, la chute des revenus et autres indications externes. Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

La valeur actuelle est la valeur la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

À chaque clôture, la Société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions ;
- des baisses de cotations et de notations ;
- des chutes de revenus et de résultats.

Si tel est le cas, la Société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation. La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.

Accor considère que la meilleure manière d'approcher la valeur vénale de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette 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 1^{er} janvier 2005, seuls les frais d'émission d'emprunts restent en charges à répartir et sont amortis sur la durée de l'emprunt.

f) Les créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

g) Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas de dépréciation une provision est calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

h) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond au montant de prestations de services et de rémunérations contractuelles (honoraires de gestion, redevances de franchise) facturées à des hôtels managés ou franchisés, à des filiales et à des sociétés non liées. Il comprend également des facturations de contrats de location et de location gérance ainsi que des commissions de cautions sur loyers et emprunts.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété. Les prestations de service sont quant à elles comptabilisées au moment où le service est rendu.

Ainsi :

- les revenus issus de locations et locations gérance sont reconnus linéairement sur la durée du contrat ;
- les redevances facturées à des filiales et à des sociétés non liées sont reconnues linéairement sur la durée du contrat ;
- les commissions sur cautions sont comptabilisées de manière linéaire sur la durée de la caution accordée ;
- les revenus issus des autres services sont comptabilisés lorsque le service est rendu.

i) Provisions réglementées

Les immobilisations du secteur hôtelier, qui peuvent être amorties fiscalement en mode dégressif, donnent lieu à un calcul d'amortissements dérogatoires pour l'excédent des amortissements fiscaux par rapport aux amortissements économiques calculés en mode linéaire.

j) Provisions pour risques et charges

La Société constitue des provisions pour risques et charges conformément aux dispositions du règlement CRC n° 2000-06 relatif aux passifs.

Une provision est comptabilisée lorsque la Société a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

k) Provisions pour retraites et prestations assimilées

La Société applique depuis l'exercice 2013 la recommandation 2013-02 de l'ANC du 7 novembre 2013 qui a pour effet d'abroger la recommandation du CNC n° 2003-R01 du 1^{er} avril 2003 précédemment appliquée. Cette application a eu pour impact de transférer les coûts des services passés non reconnus en capitaux propres. La Société comptabilise une provision couvrant la totalité des engagements de retraite et avantages similaires. Les régimes applicables à la Société sont des régimes à prestations définies, notamment celui des indemnités de fin de carrière propre à la France. La Société comptabilise linéairement l'intégralité des engagements, déterminés de manière actuarielle, pendant la durée d'acquisition de ces derniers, tout en probabilisant les risques que les salariés quittent l'entreprise avant leur départ en retraite. Le montant comptabilisé en provisions pour charges est égal à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, majorée ou minorée des écarts actuariels éventuels (qui sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance).

Outre ce régime obligatoire, certains salariés bénéficient :

- d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, caractérisé par le versement de cotisations périodiques à un organisme extérieur qui en assure la gestion administrative et financière ainsi que le versement des rentes. Les paiements afférents à ce régime sont constatés en charges sur la période à laquelle ils se rapportent ;
- d'un régime de retraite supplémentaire dit « à prestations définies » ouvrant droit à pensions de retraite calculées en fonction des salaires et du nombre d'années de participation au régime. Le montant calculé fait l'objet d'une provision qui tient compte de la partie éventuelle préfinancée auprès d'un organisme extérieur (actifs de couverture).

l) Obligations non convertibles

Les emprunts obligataires non convertibles dont la valeur nominale de l'émission est supérieure au montant encaissé par la société Accor, font l'objet d'une prime d'émission amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

m) 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 et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation.

Les prêts et emprunts libellés dans une même devise, dont les termes sont suffisamment voisins ne donnent pas lieu à constitution d'une provision pour risque de change.

o) 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.

p) Impôts sur les sociétés

Accor bénéficie du régime d'intégration fiscale définie 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 1^{er} 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.

q) Plans d'options de souscription d'actions et attributions d'actions sous conditions de performance

La mise en application de la loi Fillon 3 a amené la société Accor à retenir comme assiette de la contribution sociale, les justes valeurs des options et actions sous conditions de performance évaluée selon la norme IFRS 2.

Depuis 2008, la société Accor applique le règlement CRC n° 2008-15 relatif au traitement comptable des plans d'attributions d'actions et plan d'option de souscription d'actions aux salariés à l'attention de certains salariés du Groupe. Depuis 2006, Accor SA en émet plusieurs 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 2014.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014

(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	134	19	(1)	-	152
Fonds commercial	57	-	-	-	57
Autres immobilisations incorporelles	15	17	(14)	-	18
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	265	36	(15)	-	286
Terrains	5	-	-	-	5
Constructions	85	3	(5)	-	83
Installations techniques, matériel et outillage industriels	29	-	(3)	-	26
Autres immobilisations corporelles	80	6	(2)	-	84
Immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-
Avances et acomptes	1	4	(1)	-	4
Immobilisations corporelles	200	13	(11)	-	202
Participations ^(a)	6 549	753	(24)	-	7 278
Créances rattachées à des participations ^(b)	412	206	(217)	4	405
Autres titres immobilisés ^(a)	3	30	-	-	33
Prêts	20	3	-	-	23
Autres immobilisations financières	31	-	-	-	31
Immobilisations financières	7 015	992	(241)	4	7 770
ACTIF IMMOBILISÉ	7 480	1 041	(267)	4	8 258

(a) Détail de la variation pour un total de 759 millions d'euros dans la note 6.

(b) La variation s'explique par les mises en place et échéances de prêts aux filiales.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Marques, droits et valeurs similaires

Il s'agit essentiellement de la valorisation de la marque Novotel et de droits d'utilisation de marques du groupe Accor concédés à des filiales.

Licences, logiciels

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la Société pour les besoins de son activité.

Fonds commercial

Il s'agit principalement des fonds de commerce d'hôtels Novotel et Suite Novotel.

Constructions et aménagements

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés à des hôtels, aux locaux des sièges administratifs et du Centre de formation du Groupe.

NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	-	-	-	-
Licences, Logiciels	104	13	(1)	116
Fonds commercial	36	1	-	37
Autres immobilisations incorporelles	1	1	-	2
Immobilisations incorporelles	141	15	(1)	155
Terrains	1	-	-	1
Constructions	49	3	(2)	50
Installations techniques, matériel et outillage industriels	24	1	(3)	22
Autres immobilisations corporelles	47	8	(1)	54
Immobilisations corporelles	121	12	(6)	127
ACTIF IMMOBILISÉ	262	27	(7)	282

NOTE 5 CRÉANCES ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	2013 bruts	2014 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	3	7
Clients et comptes rattachés	289	325
Autres créances	451	363
Dont fournisseurs	1	2
Dont état	75	69
Dont Groupe et associés	352	262
Dont débiteurs divers	23	30
TOTAL	743	695

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

**NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION
ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2014**

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31 déc. 2014
MAMA SHELTER	36 787	16	20,19 %
TOWN AND SHELTER	2 522	13	30,01 %
RAISE INVESTISSEMENT	10 800 000	10	3,60 %
ACTIMOS	323 096	2	100,00 %
TOTAL ACQUISITIONS		41	

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31 déc. 2014
ACCOR PARTECIPAZIONI Italia	-	-	364	100,00 % ⁽²⁾
ACCOR HOTELS BELGIUM	-	-	325	100,00 % ⁽²⁾
ACCOR HOTELES ESPAGNA	5 987 325	-	67	16,40 % ⁽¹⁾
THALAMER	925 000	-	15	100,00 % ⁽¹⁾
HÔTEL MÉTROPOLE SURESNES	25 610	76,00 %	2	100,00 % ^(a)
RISMA	35 709	-	1	33,34 % ^(b)
REAL ESTATE HOTEL CY	530	-	1	93,37 % ⁽¹⁾
ACCOR HOTEIS E SERVICOS	217 372	-	1	50,00 % ⁽²⁾
AURORA	-	-	1	100,00 % ⁽²⁾
TURAMBAR (Espagne)	-	-	(8)	100,00 % ⁽³⁾
TOTAL ACQUISITIONS			769	

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31 déc. 2014
ACCOR HOSPITALITY GERMANY	-	0,00 %	(45)	100,00 % ⁽⁴⁾
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE	386 669	0,00 %	(2)	65,01 % ⁽⁵⁾
HOSPARGINVEST (Argentine)	57 000	95,00 %	(1)	0,00 %
Cessions			(48)	
CEPIH	43 000	100,00 %	(12)	0,00 %
SOCIÉTÉ HOTELIÈRE SABLAISE	1 657 350	100,00 %	(5)	0,00 %
SOCIÉTÉ D'INFORMATION ET DE SERVICES	100	100,00 %	(3)	0,00 %
SCI VIMA	29 999	100,00 %	(2)	0,00 %
SCI LEBO	9 999	100,00 %	(1)	0,00 %
Liquidations			(23)	
TOTAL CESSIONS ET LIQUIDATIONS			(71)	

Autres mouvements	Nombre de titres	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31 déc. 2014
Obligations			
RISMA ORA	2 122 932	20	
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS		20	

Récapitulation	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31 déc. 2014
TOTAL ACQUISITIONS	810	-
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS	(71)	-
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS	20	-
TOTAL VARIATIONS DES PARTICIPATIONS	759	

(1) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.

(2) Souscription dans le cadre d'augmentations de capital sans création d'actions.

(3) Diminution de la participation suite à un ajustement de prix.

(4) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital sans suppression d'actions.

(5) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital avec suppression d'actions.

(a) Acquisition ayant porté la participation à plus de 50 %.

(b) Acquisition ayant porté la participation à plus de 33 1/3 %.

**NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS
AU 31 DÉCEMBRE 2014**

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Montants à la fin de l'exercice
			sans utilisation	avec utilisation	
Amortissements dérogatoires	8	1	-	(1)	8
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	8	1	-	(1)	8
Pour litiges	2	2	(1)	-	3
Pour pertes de change	1	-	-	-	1
Autres provisions pour risques ⁽¹⁾	40	26	(2)	-	64
PROVISIONS POUR RISQUES	43	28	(3)	-	68
Pour retraites et prestations assimilées ⁽³⁾	32	10	(4)	-	38
Pour impôts	28	3	-	(3)	28
Autres provisions pour charges	47	4	(6)	(32)	13
PROVISIONS POUR CHARGES ⁽²⁾	107	17	(10)	(35)	79
Total des provisions	158	46	(13)	(36)	155
Sur immobilisations incorporelles	17	-	-	-	17
Sur immobilisations corporelles	1	-	-	-	1
Sur immobilisations financières*	2 949	63	(49)	-	2 963
Sur comptes clients	14	4	(2)	-	16
Sur autres créances*	35	8	(23)	-	20
Total des dépréciations d'actifs ⁽⁴⁾	3 016	75	(74)	-	3 017
TOTAL DE PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	3 174	121	(87)	(36)	3 172

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	18	(46)
Résultat financier	98	(54)
Résultat exceptionnel	5	(23)
Sans impact résultat	-	-
TOTAL	121	(123)

* 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 61 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 25 millions d'euros et des reprises pour 1 million d'euros.

(2) Les soldes des provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites pour 38 millions d'euros, de provisions pour impôts pour 28 millions d'euros, de provisions pour restructuration pour 10 millions d'euros dont 5 millions d'euros dans le cadre des plans de départs volontaires et de provisions pour loyers et charges restant à courir pour 2 millions d'euros.

Les provisions pour retraites ont été augmentées de 10 millions d'euros et diminuées de 4 millions d'euros.

Les provisions pour impôts ont été dotées pour 3 millions d'euros au terme du contrôle fiscal portant sur l'année 2011 (cf. note 23) et reprises pour 3 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 4 millions d'euros de dotations (principalement au titre des provisions pour restructurations) et de 38 millions d'euros de reprises (dont 36 millions d'euros au titre des restructurations et 2 millions d'euros au titre des loyers et charges restant à courir).

(3) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles.

	2013	2014
Taux d'actualisation	3,0 %	2,0 %
Tables de mortalité	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE
Hypothèse de croissance des salaires*	3,00 %	3,00 %
Age de départ à la retraite	65 ans	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	Initiative employé
Taux de rotation du personnel	Décroissant par âge : ■ de 7,1 % à 0 % pour les non cadres et nul à partir de 44 ans ; ■ de 5,2 % à 0 % pour les cadres et nul à partir de 55 ans.	Décroissant par âge : ■ de 7,1 % à 0 % pour les non cadres et nul à partir de 44 ans ; ■ de 5,2 % à 0 % pour les cadres et nul à partir de 55 ans.
Taux de charges sociales	46,00 %	46,00 %

* Ce taux s'établit à 4 % pour les régimes à prestations définies postérieur à l'emploi.

	2013	2014
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	41	32
Coût des services rendus dans l'année	5	3
Effet de l'actualisation	1	1
(Gains)/Pertes actuarielles	(1)	4
Modification/liquidation de régime	(15)	(2)
Autres	(1)	-
PROVISION DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31/12/N	32	38

(4) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations dont les plus significatives sont sur les filiales ALNA (881 millions d'euros), CIVLT (769 millions d'euros), IBL (652 millions d'euros), Accor Participation Italie (131 millions d'euros), SHNM (76 millions d'euros), Belle Rivière Hôtel (44 millions d'euros), Accor Hoteles Espagna (41 millions d'euros), SPFH (24 millions d'euros), La Thermale de France (29 millions d'euros), HOLPA (25 millions d'euros), Sofitel Luxury Hotels France (27 millions d'euros) et SIH Mexico (22 millions d'euros).
Les mouvements de l'année se décomposent en 75 millions d'euros de dotations et 74 millions d'euros de reprises : essentiellement une dotation sur les filiales Accor Participation Italie (34 millions d'euros), Accor Hospitality Espagna (11 millions d'euros), Sofitel Luxury Hotels France (8 millions d'euros) et Accor Hospitality Argentina (3 millions d'euros), une reprise sur les filiales CEPIH (10 millions d'euros), SAHT (6 millions d'euros), Accor Afrique (6 millions d'euros), et Holpa (3 millions d'euros).

NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2013 bruts	2014 bruts
Fonds Communs de Placement	30	30
Sicav	-	800
Dépôts à terme	1 160	691
TOTAL	1 190	1 521

En 2014, les valeurs mobilières de placement n'ont donné lieu à aucune dépréciation (leur valeur de marché est supérieure ou égale à leur valeur comptable).

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION AU 31 DÉCEMBRE 2014

(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	9	22	(7)	24
CHARGES À REPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	9	22	(7)	24
Primes d'émission d'emprunts	3	-	(2)	1
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	3	-	(2)	1
Location et maintenance informatique	2	1	-	3
Location immobilière	1	-	-	1
Autres	2	2	(1)	3
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES	5	3	(1)	7
Fonds Marketing	2	-	(1)	1
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCES	2	-	(1)	1

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

(en millions d'euros)	2013	2014
Diminution des créances	8	3
Augmentation des dettes	1	5
TOTAL ACTIF	9	8

(en millions d'euros)	2013	2014
Augmentation des créances	1	5
Diminution des dettes	6	1
TOTAL PASSIF	7	6

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan (en millions d'euros)	2013	2014
Créances rattachées à des participations	1	2
Clients et comptes rattachés	233	241
Prêts	1	1
Groupe et Associés	1	-
Valeurs mobilières de placement	10	16
Disponibilités	-	1
TOTAL	246	261

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan :

(en millions d'euros)

	2013	2014
Emprunts Obligataires	52	47
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1	20
Emprunts et dettes financières divers	8	5
Fournisseurs et comptes rattachés	145	158
Dettes fiscales et sociales	56	50
Autres dettes	2	2
TOTAL	264	282

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 déc. 2013	Affectation du résultat 2013	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat 2014	31 déc. 2014
Capital en nombre d'actions ⁽¹⁾	228 053 102	-	1 888 004	1 895 293	-	231 836 399
Capital en valeur	684	-	6	6	-	696
Primes d'émission, d'apport, de fusion	979	(76)	41	54	-	998
Réserve légale	69	-	-	-	-	69
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	14	-	-	-	-	14
Report à nouveau	6	(6)	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	101	(101)	-	-	239	239
Provisions réglementées	8	-	-	-	-	8
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 870	(183) ⁽²⁾	47 ⁽³⁾	60 ⁽⁴⁾	239	2 033

(1) Valeur nominale de 3 euros.

(2) Dividendes détachés de 183 millions d'euros et mis en paiement le 4 juin 2014.

(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 1 895 293 actions Accor et une augmentation des capitaux propres pour 60 millions d'euros.

Capital potentiel : au 31 décembre 2014, si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 5 339 365 actions et les capitaux seraient majorés de 123 millions d'euros.

5

**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 12	Plan 13	Plan 14	Plan 15	Plan 17	Plan 18
Date d'attribution	09/01/2006	24/03/2006	22/03/2007	14/05/2007	28/03/2008	30/09/2008
Date d'expiration	09/01/2013	24/03/2013	22/03/2014	14/05/2014	28/03/2015	30/09/2015
Prix d'exercice après scission (en €)	30,60	32,56	45,52	47,56	30,81	28,32
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en €) ⁽¹⁾	NA	NA	NA	NA	11,55	7,00
Conditions d'acquisition	4 années de présence + conditions de performance ⁽²⁾	4 années de présence	4 années de présence			
Nombre d'options attribuées à l'origine	1 840 601	963 293	2 183 901	129 694	2 080 442	110 052
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2012	1 781 404	820 622	1 943 903	85 079	1 899 570	102 544
Nombre attribué en 2013	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2013	-	-	-	-	122 545	-
Nombre annulé en 2013	1 781 404	820 622	18 368	-	-	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2013	-	-	1 925 535	85 079	1 777 025	102 544
Nombre attribué en 2014	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2014	-	-	-	-	810 265	71 224
Nombre annulé en 2014	-	-	1 925 535	85 079	(800)	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2014	-	-	-	-	967 560	31 320
Nombre exercé depuis l'origine	9 501	3 110	-	-	932 810	71 224
Nombre annulé depuis l'origine	1 831 100	960 183	2 183 901	129 694	180 072	7 508

(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 le Retour sur Capitaux Employés (ROCE) et le Résultat Courant après Impôt.

(3) La condition de performance est la performance relative au cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013.

(4) La condition de performance est le positionnement du TSR Accor vs les TSR de 8 concurrents hôteliers.

Plans de bons d'épargne en action (BEA)**Plan 16**

Date d'attribution	13/09/2007
Date d'expiration	13/09/2015
Prix d'exercice après scission (en euros)	40,08
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en euros) ⁽¹⁾	NA
Conditions d'acquisition	3 années de présence
Nombre d'options attribuées à l'origine	2 139
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2012	2 139
Nombre attribué en 2013	-
Nombre exercé en 2013	-
Nombre annulé en 2013	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2013	2 139
Nombre attribué en 2014	-
Nombre exercé en 2014	-
Nombre annulé en 2014	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2014	2 139
Nombre exercé depuis l'origine	-
Nombre annulé depuis l'origine	-

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % à partir des plans attribués en 2012.

Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
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
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
18,20	26,66	26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13
5,78	10,28	9,44	9,25	7,99	7,99	7,88	6,50	6,30
4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance ⁽³⁾	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance ⁽⁴⁾	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance ⁽⁴⁾	4 années de présence + conditions de performance ⁽⁴⁾
1 429 456	2 618 770	153 478	92 448	621 754	53 125	527 515	47 375	40 000
1 273 857	2 213 777	137 228	92 448	607 334	53 125	527 015	47 375	-
-	-	-	-	-	-	-	-	40 000
449 597	-	-	-	-	-	-	-	-
11 721	43 798	60 037	-	12 340	-	6 590	-	-
812 539	2 169 979	77 191	92 448	594 994	53 125	520 425	47 375	40 000
-	-	-	-	-	-	-	-	-
251 336	552 164	-	-	-	-	-	-	-
1 341	33 480	-	-	12 130	19 922	16 860	-	-
559 862	1 584 335	77 191	92 448	582 864	33 203	503 565	47 375	40 000
705 111	553 069	-	-	-	-	-	-	-
164 483	481 366	76 287	-	38 890	19 922	23 950	-	-

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2009	Plan 2011	Plan 2011	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2012
Date d'attribution	31/03/2009	04/04/2011	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012
Date d'expiration	31/03/2013	04/04/2015	04/04/2015	04/04/2016	27/03/2016	27/03/2016
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en €) ⁽¹⁾	25,49	30,62	29,35	29,98	25,32	24,16
Conditions d'acquisition	4 années de présence + conditions de performance ⁽²⁾	2 années de présence + conditions de performance ⁽³⁾	4 années de présence + conditions de performance ⁽³⁾	3 années de présence + conditions de performance ⁽⁴⁾	2 années de présence + conditions de performance ⁽⁵⁾	4 années de présence + conditions de performance ⁽⁵⁾
Nombre d'options attribuées à l'origine	51 299	190 331	38 326	20 450	170 332	67 269
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2012	21 393	184 823	37 040	20 450	158 772	62 361
Nombre attribué en 2013	-	-	-	-	-	-
Nombre créé en 2013	20 506	182 332	-	-	150	-
Nombre radié en 2013	887	2 491	3 844	-	1 741	2 382
Nombre annulé en 2013 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	6 816	-	-
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2013	-	-	33 196	13 634	156 881	59 979
Nombre attribué en 2014	-	-	-	-	-	-
Nombre créé en 2014	-	-	-	13 634	151 877	-
Nombre radié en 2014	-	-	447	-	-	628
Nombre annulé en 2014 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	5 004	-
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2014	-	-	32 749	-	-	59 351
Nombre créé depuis l'origine	20 883	182 332	-	-	152 027	-
Nombre annulé depuis l'origine	30 416	7 999	5 577	6 816	18 305	7 918

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % à partir des plans attribués en 2012.

(2) La condition de performance est le retour sur Capitaux Employés (ROCE) Accor Hôtellerie, le Chiffre d'affaires de Accor Services et le Résultat Courant après Impôt Groupe.

(3) La condition de performance est la performance relative à la croissance positive du Volume d'affaires, du niveau d'atteinte de l'EBIT et du niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation.

(4) La condition de performance est la réussite de la prise de fonction du PDG y compris par la mise en œuvre d'un changement d'organisation.

(5) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget et le niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.

(6) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget et le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget.

(7) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.

(8) La condition de performance est le niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget et le positionnement du TSR Accor vs les TSR de 8 concurrents hôteliers.

Plan 2012	Plan 2013	Plan 2013	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2014	Plan 2014	Plan 2014
27/03/2012	15/04/2013	15/04/2013	15/04/2013	18/06/2014	18/06/2014	18/06/2014	18/06/2014
27/03/2016	15/04/2017	15/04/2017	15/04/2017	18/06/2016	18/06/2018	18/06/2016	18/06/2018
25,32	23,40	22,94	21,10	35,31	34,82	33,10	32,93
2 années de présence + conditions de performance ⁽⁶⁾	Conditions de performance ⁽⁷⁾	Conditions de performance ⁽⁷⁾	Conditions de performance ⁽⁸⁾	2 Conditions de performance ⁽⁷⁾	2 Conditions de performance ⁽⁷⁾	4 Conditions de performance ⁽⁸⁾	4 Conditions de performance ⁽⁸⁾
47 375	169 605	48 445	72 500	206 050	79 850	176 500	22 000
37 504	-	-	-				
-	169 605	48 445	72 500	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	665	-	-	-	-	-	-
-	1 215	200	22 187	-	-	-	-
37 504	167 725	48 245	50 313				
-	-	-	-	206 050	79 850	176 500	22 000
37 504	-	-	-	-	-	-	-
-	6 260	575	-	2 800	1 700	-	-
-	-	-	8 982	-	-	4 413	550
-	161 465	47 670	41 331	203 250	78 150	172 087	21 450
-	-	-	-	-	-	-	-
9 871	8 140	775	31 169	2 800	1 700	4 413	550

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.

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. 2013	Capital restant dû 31 déc. 2014
Emprunt Obligataire Hybride juin 2014	Euros	900	Fixe	4,125 %	-	900
Prime d'émission sur l'Emprunt Obligataire Hybride	Euros				-	(6)
AUTRES FONDS PROPRES					-	(894)

NOTE 16 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a émis trois nouveaux emprunts obligataires en 2014.

(en millions de devises)	Devises	Montant initial (en devises)	Montant initial (en euros)	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 déc. 2013	Capital restant dû 31 déc. 2014
Emprunt Obligataire janvier 2009	Euros	600	600	Fixe	7,500 %	5 ans	402	-
Emprunt Obligataire juillet 2009	Euros	250	250	Fixe	6,039 %	8 ans	250	250
Emprunt Obligataire juin 2012	Euros	700	700	Fixe	2,875 %	5 ans	700	700
Emprunt Obligataire mars 2013	Euros	600	600	Fixe	2,500 %	6 ans	600	600
Emprunt Obligataire février 2014	Euros	900	900	Fixe	2,625 %	7 ans	-	900
Emprunt Obligataire juin 2014	Francs suisses	150	123	Fixe	1,750 %	8 ans	-	125
Emprunt Obligataire décembre 2014	Euros	60	60	Fixe	1,679 %	7 ans et 2 mois	-	60

NOTE 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts Obligataires ^{(1) (3)}	2 682	47	1 550	1 085
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^{(1) (3)}	227	227	-	-
Emprunts et dettes financières divers ^{(1) (2) (3)}	1 819	1 819	-	-
DETTES FINANCIÈRES	4 728	2 093	1 550	1 085
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽³⁾	207	207	-	-
DETTES D'EXPLOITATION	207	207	-	-
Dettes fiscales et sociales ⁽³⁾	88	88	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés ⁽³⁾	9	9	-	-
Autres dettes ⁽³⁾	19	19	-	-
Produits constatés d'avance ⁽³⁾	1	1	-	-
DETTES DIVERSES	117	117	-	-
TOTAL DES DETTES	5 052	2 417	1 550	1 085

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 1 169 millions d'euros.

Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 402 millions d'euros.

(2) Dont 1 819 millions d'euros envers les sociétés liées.

(3) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises

AUD	53
CHF	128
EUR	4 670
GBP	39
HKD	92
ILS	1
MXN	3
PLN	9
SGD	3
USD	54
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	5 052

Politique de financement

Au 31 décembre 2014, 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 2014

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus de un an
Créances rattachées à des participations	405	17	388
Prêts	23	8	15
Autres immobilisations financières	31	-	31
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	459	25	434
Créances clients et comptes rattachés	325	325	-
Autres créances	363	363	-
Charges constatées d'avance	7	7	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	695	695	-
TOTAL DES CRÉANCES ⁽¹⁾	1 154	720	434

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises

CHF	200
CNY	39
CZK	11
EGP	2
EUR	810
HKD	1
HUF	6
JPY	29
NZD	2
THB	3
USD	51
TOTAL DES CONTRE-VALEURS	1 154

NOTE 19 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	2013	2014
Participations	6 466	7 165
Créances rattachées à des participations	397	404
Autres titres immobilisés	-	-
Créances clients et comptes rattachés	170	198
Autres créances	343	255
Emprunts et dettes financières divers	2 168	1 819
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	51	45
Produits de participation	143	307
Autres produits financiers	15	21
Charges financières	41	38

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

NOTE 20 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2013	2014
France	551	550
International	256	275
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	807	825

NOTE 21 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2013	2014
Jetons de présences	0,60	0,60
Membres de direction (comex) (hors charges)	15,44	4,41
Engagements de retraites	-	-

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2013	2014
Cadres	778	775
Agents de maîtrise	173	155
Employés	76	70
Apprentis	24	33
TOTAL	1 051	1 033

L'effectif total salarié de la Société est de 1 033 dont 17 personnes refacturées à des filiales.

Droit Individuel à la Formation (DIF)

En application de l'avis 2004F relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), Accor n'a provisionné aucun droit dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Les droits acquis au 31 décembre 2014 sont de 79 425 heures.

NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2013	2014
Dividendes reçus des filiales	145	315
Produits sur prêts et créances internes	9	8
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	154	323
AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET CRÉANCE DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	-	1
Produits sur comptes courants	7	6
Revenus de valeurs mobilières de placement	11	12
Revenus bancaires	3	6
Intérêts sur <i>swap</i> de taux	-	2
Intérêts sur <i>swap</i> de change	1	-
Autres intérêts	1	1
AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	23	27
Reprises de provisions sur titres de participations	59	23
Reprises de provisions sur créances ratt. à participations et prêts	16	11
Reprises de provisions sur autres créances	26	19
Reprises de provisions sur risques et charges	13	2
Transfert de charges	-	-
REPRISES DE PROVISIONS FINANCIÈRES	114	55
DIFFÉRENCE POSITIVE DE CHANGE	9	17
Produits financiers	300	423
Intérêts sur emprunts obligataires	(86)	(73)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(5)	(19)
Intérêts sur dettes financières diverses	(38)	(36)
Intérêts sur <i>swap</i> de taux	(6)	-
Intérêts sur <i>swap</i> de change	(1)	(1)
Autres Intérêts et charges	(9)	(8)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(145)	(137)
Dotations de provisions sur titres de participations	(70)	(60)
Dotations de provisions sur prêts	(6)	(3)
Dotations de provisions sur actif circulant	(12)	(8)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(1)	(2)
Dotations de provisions sur risques et charges	(10)	(27)
DOTATIONS FINANCIÈRES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	(99)	(100)
DIFFÉRENCE NÉGATIVE DE CHANGE	(10)	(17)
Charges financières	(254)	(254)
RÉSULTAT FINANCIER	46	169

NOTE 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2014 avant impôt se traduit par une perte de 2 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2013	2014
Produits & charges/opérations de gestion ⁽¹⁾	(2)	(11)
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles ⁽²⁾	12	14
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières ⁽³⁾	18	(19)
Reprises de provisions pour risques et charges	2	3
Dotations aux provisions pour risques et charges ⁽⁴⁾	(11)	(4)
Produits & charges/opérations de capital	-	(4)
Reprises de provisions sur compte courant	-	4
Reprises de provisions sur titres de participation ⁽⁵⁾	7	15
Dotations aux amortissements dérogatoires	(2)	(1)
Reprises des amortissements dérogatoires	1	1
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	25	(2)

(1) Principalement une indemnité versée pour solder un litige de (10) millions d'euros.

(2) Principalement un complément de prix reçu de Invesco, relatif à la cession du Pullman La Défense Grande Arche en 2010.

(3) Principalement des moins-values de liquidations de participations pour (18) millions d'euros.

(4) Principalement des dotations aux provisions sur risque fiscal. La société Accor SA a reçu les 26 décembre 2013 et 22 octobre 2014 des propositions de rectification qui font suite aux opérations de vérification de comptabilité dont elle a fait l'objet en 2013 et 2014 qui portaient sur les exercices 2010 et 2011. Les conséquences financières de ces propositions de rectification au sein du groupe d'intégration fiscale dont Accor SA est la société tête de groupe, n'ont pas encore été notifiées, mais le total des enjeux en droits rappelés est évalué à 30 millions d'euros (intérêts inclus). La société Accor SA conteste cette proposition de rectification et a envoyé une réponse en ce sens à l'administration fiscale en février 2014 et en décembre 2014. Elle a néanmoins doté dans ses comptes 2014 une provision pour risque d'un montant de 4 millions d'euros et en 2014 (cf. note 7).

(5) Principalement des reprises de provisions suite à des liquidations de SCI en 2014 pour 15 millions d'euros.

NOTE 24 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

A. Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2013	2014
Produit de l'intégration fiscale	25	22
Ajustement boni année antérieure	-	(4)
Impôt société, retenues à la source, autres	(5)	(4)
TOTAL	20	14

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 47,3 millions d'euros au taux courant.

B. Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 21,7 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

C. Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 65 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	MARCO HÔTEL	SNC Management Hôtels
ACCOR Centres de Contacts Clients	Mer et Montagne snc	SODETIS
Chammans Finance	SHNM	Sofitel Luxury Hôtels France
Cie d'Exploitation Hôtelière de Bagnolet	NMP France	SOLUXURY HMC sarl
Cie d'Exploitation Hôtelière de Roissy	NOVOBIENS	SOPARAC
Cie Toulon. d'Invest. et de Développement	ORPA sci	SOPARFI
CIWLT Succursale France	Paris Clichy	SOPHIA ANTIPOLIS
DEVIMCO	Paris Porte de St-Cloud	SPARHE
Domaine de MARLIOZ	P.I.H.	Sté Commerciale des Hôtels Économiques
ECOTEL	PRADOTEL	Sté Comtoise Hôtels Brochets
EHS snc	PROFID	Sté de Construction des Hôtels Suite
EXHOTEL	SA des Hôtels de Tradition	Sté Française de Participations et d'Investissements Européens
FIMAKER	SEORIM	Sté Internationale de Participations
GESTAL	SEPHI	Sté Management Intermarkes
HOSPITEL	SH 61 QG	Sté Participations et d'Investissements de Motels
Hôtel de Porticcio	SH du Montparnasse snc	Sté Participations d'Île-de-France
HOTEXCO	SH de Thalasso Côte Varoise	Sté de Participations Financières d'hôtellerie
ibis budget	SH Forum	SUDAIX sci
ibis Style Hôtels	SH Porte de Sèvres	THALAMER
IBL	SHEMA	
Immobilière Perrache snc	SHORET	
La Thermale de France	SIDH	
LIONEST sci	SIGEST 1	

D. Provision relative aux dispositions de l'article 312-1 du règlement 99-03

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 312-1 du règlement 99-03, une provision doit être comptabilisée au titre de cette obligation de restitution dès lors que la restitution en trésorerie de l'économie d'impôt est probable, *i.e.* pour le cas présent, lorsqu'il y a sortie du périmètre de l'intégration fiscale.

En pratique, sur les cinq dernières années, la plupart des sorties du groupe intégré Accor concernent des entités liquidées, fusionnées ou cédées sans restitution de l'économie d'impôt. Seul un cas de cession à un tiers externe à l'intégration ayant entraîné la restitution de l'économie d'impôt avait été identifié.

E. Contentieux précompte

En 2002, Accor a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

Pour rappel, les sociétés mères françaises recevant des dividendes de filiales françaises avaient droit, jusqu'en 2004, à un avoir fiscal correspondant à 50 % des dividendes reçus de ces filiales pouvant s'imputer sur le précompte. En revanche, aucun avoir fiscal n'était attaché aux dividendes de source européenne.

Accor a ainsi contesté le fait qu'aucun avoir fiscal ne soit attaché aux dividendes de source européenne en non-respect des règles communautaires.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor, la restitution de 156 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001.

Au cours du premier semestre 2007, Accor a reçu le remboursement des 156 millions d'euros en litige puis 36,4 millions d'intérêts de retard dus par l'État.

L'État a fait appel du jugement précité et a saisi le 8 mars 2007 la Cour administrative d'appel de Versailles de ce litige. La Cour administrative d'appel de Versailles a rendu le 20 mai 2008 un arrêt favorable à Accor et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor décidé par le Tribunal administratif de Versailles.

L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes au 31 décembre 2011.

Après instruction du dossier courant de l'année 2012, le Conseil d'État a rendu un arrêt défavorable à Accor. Accor a reversé en 2013, 149,8 millions d'euros en principal et 34,9 millions d'euros au titre des intérêts moratoires. Pour la clôture de l'exercice 2012, les sommes qui sont conservées par Accor, soit 6,3 millions d'euros en principal ont été comptabilisés en réserves et 1,4 million d'euros ont été comptabilisés en compte de résultat, en produits d'impôt.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements Accor a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy Pontoise afin d'obtenir la restitution de 187 millions d'euros, équivalent au précompte mobilier payé au titre des années 2002 à 2004.

Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy Pontoise, suivant les principes restrictifs de calcul du droit au remboursement décrits par le Conseil d'État dans l'arrêt du 10 décembre 2012, a décidé la restitution au profit d'Accor du précompte pour la période 2002, 2003 et 2004 pour un montant de 7,1 millions d'euros de principal et de 3,3 millions d'euros d'intérêts moratoires.

Ces sommes ont été comptabilisées dans un compte de bilan au 31 décembre 2014, sans impact sur le compte de résultat, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif, Accor ayant 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.

NOTE 25 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2014 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une reprise de provision nette non taxable de 4,4 millions d'euros soit une diminution de l'allègement de la

dette future d'impôt sur les sociétés de 1,5 million d'euros calculé à 33,1/3 % hors contribution sociale de 3,3 % et contribution exceptionnelle de 10,7 %, assises sur cet impôt.

NOTE 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 2014 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2013	31 déc. 2014
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	1 215	1 100
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	1 674	1 091
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS SUR LOYERS	2 890	2 190

Autres engagements hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2014 est le suivant :

(en millions d'euros)	31 déc. 2013	31 déc. 2014
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Engagement d'achat de deux hôtels Pullman et ibis Styles ⁽²⁾	5	4
Autres engagements d'achat	1	-
Nantissement Fonds de commerce France	-	1
ENGAGEMENTS D'ACHAT	6	5
Engagements d'achèvements de travaux France ⁽³⁾	70	108
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	70	108
Avals, cautions et garanties données ⁽⁴⁾	50	71
Garanties sur lignes de crédit confirmées ⁽⁵⁾	69	20
Garanties sur emprunts bancaires ⁽⁵⁾	29	29
Garanties données à des tiers ⁽⁵⁾	30	36
Engagements sur garanties de passif ^{(5) (6) (7)}	263	290
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	442	446
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS	518	558

(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 25,74 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 2014.

(2) Dans le cadre de la cession de la société SH Roissy-pôle et lors de la signature du bail à construction avec la société ADP pour un projet de construction d'un Pullman et d'un ibis Styles à Roissy-pôle, Accor s'est porté garant de sa filiale et a accordé le 20 mars 2013 une garantie à Eiffage Construction limitée à 3,6 millions d'euros. Le promoteur s'est engagé à achever les constructions au plus tard le 31 mai 2015.

(3) Dans le cadre de projets de promotion immobilière, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel pour 70 millions d'euros en tant que promoteur immobilier. De plus, Accor a garanti financièrement ses filiales pour des engagements sur travaux qu'elles ont entrepris (projets Iris, Sunlight et BAC Orly) en date du 31 octobre 2014 pour un montant de 38 millions d'euros.

(4) 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. De plus, à compter du 1^{er} janvier 2014 Accor garantit les loyers de six hôtels Adagios pour 41 millions d'euros.

(5) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (29 millions d'euros), des lignes de crédit confirmées (19,6 millions d'euros), des passifs de sociétés en nom collectif (279,5 millions d'euros). Les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 35,6 millions d'euros.

(6) Dans le cadre de la cession de WVBA intervenue le 28 mars 2013, une garantie de passif de 10 millions d'euros a été accordée par Accor à la société WVBA Saint Honoré.

(7) Dans le cadre de la cession de la SNC SH 18 Suffren en octobre 2012, une garantie d'Actif et de Passif a été accordée par Accor à la société SHTE. Cette garantie limitée à 1 million d'euros (à l'exception des passifs fiscaux, parafiscaux et sociaux) expirera en novembre 2017.

(en millions d'euros)	31 déc. 2013	31 déc. 2014
ENGAGEMENTS REÇUS (ACTIF)		
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	-	-
Engagements de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel ⁽⁸⁾	10	1
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	10	1
Garanties sur lignes de crédit confirmées	-	-
Garanties reçues	-	-
Autres engagements reçus	-	-
AUTRES GARANTIES FINANCIÈRES SUR DETTES	-	-
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS	10	1

(8) Dans le cadre de la transaction du Pullman Paris Tour Eiffel en 2012, Accor s'est engagé à réaliser les travaux de rénovation dans l'hôtel, dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière en tant que promoteur immobilier. L'investisseur s'engage à acheter ces immobilisations pour un prix de 47,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 1,4 million d'euros.

NOTE 27 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Dans le cadre de la réorganisation de ses activités en Europe Centrale et de l'Est, Accor a soumis à Orbis une proposition de partenariat renforcé, visant à faire du Groupe polonais sa plateforme pour l'Europe Centrale et Orientale.

Accor propose à Orbis d'acquérir des filiales opérationnelles dans la zone géographique précitée.

Cette offre, approuvée par le Conseil de surveillance de Orbis en novembre 2014, a donné lieu à une transaction finale en date du 7 janvier 2015.

NOTE 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
A. FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises				
SPFH , 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	29 796	(24 183)	100,00 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	285	100,00 %
IBL 110, avenue de France 75013 Paris ⁽³⁾	EUR	28 767	18 304	100,00 %
STÉ DE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITES , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 296	(2 184)	100,00 %
SOLUXURY HMC , 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	10 226	5 120	100,00 %
CHAMMANS , 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	102 048	1 425	100,00 %
PROFID , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 500	(1 373)	100,00 %
SNC SH 61 QG , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	10 038	(11 294)	100,00 %
STÉ DES HÔTELS DETRADITION , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	13 366	(139)	100,00 %
THALAMER , 2, rue de la Mare Neuve, 91000 Évry	EUR	15 384	226	100,00 %
LA THERMALE DE France , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	23 905	(24 306)	100,00 %
SEPHI , 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	8 000	24 218	99,99 %
SFPIE , 110, avenue de France 75013 Paris ⁽³⁾	EUR	15 129	2 072	99,99 %
SOFITEL LUXURY HÔTELS FRANCE , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 338	723	99,99 %
PI.H. , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	32 236	13 554	99,99 %
HOTEXCO , 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	39 071	56 457	99,99 %
FIMAKER , 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	1 103	1 607	99,99 %
SPARHE , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	9 000	1 839	99,99 %
CTID , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 481	198	99,99 %
SCHE , 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	44 570	18 225	99,09 %
ACCOR AFRIQUE , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	11 473	97,22 %
MARCQ HÔTEL , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	4 003	96,91 %
PRADOTEL , 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	789	14 931	90,67 %
SOCIÉTÉ DES HÔTELS NOVOTEL ET MERCURE , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	4 724	305 674	82,85 %
SEORIM , 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	2 822	70,94 %
SCI DES HÔTELS DE TOURS ET ORLY , 6/8 rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	2 970	1 492	70,06 %
SHTC , 84, allée Jean Jaurès 31000 Toulouse	EUR	195	2 903	51,44 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
29 796	5 587	-	-	-	2	-
34 623	25 017	-	-	65 053	1 019	1 067
706 501	54 906	-	-	-	288	11 507
33 887	29 424	-	-	43	2 543	-
10 226	10 226	-	-	53 650	15 586	-
108 151	108 151	31 409	-	-	15 040	5 102
13 903	13 364	-	-	96 751	1 788	-
10 038	-	269	10	50 649	543	-
13 095	-	8 761	-	5 574	(311)	-
20 286	20 286	2 952	10	47 962	(3 806)	-
31 548	2 561	364	-	-	(28)	-
40 399	40 399	-	10	115 211	9 872	23 000
24 640	24 640	-	-	-	(2 184)	9 942
26 390	-	6 973	10	38 169	(4 391)	-
29 263	29 263	-	-	-	7 629	47 264
12 469	12 469	-	10	96 259	5 305	20 023
7 240	7 240	-	-	3 732	268	140
12 845	12 845	-	-	13 634	1 383	1 500
7 331	5 099	-	-	597	293	366
65 382	65 382	-	-	114 099	(6 926)	4 967
76 681	70 450	2 040	-	12 800	11 139	5 738
9 392	9 050	-	-	2 364	883	1 491
7 357	7 357	1 566	10	18 184	1 510	760
345 663	269 316	-	10	82 361	7 471	35 224
22 164	22 164	-	-	-	3 783	139
9 101	6 076	1 296	36 408	-	(392)	-
7 984	4 776	-	-	9 442	(387)	-

5

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
b) Filiales étrangères				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	5 807	100,00 %
SH ATHENES CENTRE (Grèce)	EUR	2 933	(3 390)	100,00 %
ACCOR POLSKA (Pologne) ⁽³⁾	PLN	173 038	3 618	100,00 %
KATERINSKA HOTEL (République Tchèque) ⁽³⁾	CZK	300 000	583 743	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne) ⁽³⁾	GBP	32 530	51 589	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) ⁽³⁾	EUR	1 386 846	(13 210)	100,00 %
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GMBH (Allemagne) ⁽³⁾	EUR	48 750	252 924	100,00 %
SOGEDETU (République Dominicaine) ⁽³⁾	DOP	479 724	(140 512)	100,00 %
BELLE RIVIÈRE HOTEL (Île Maurice)	MUR	1 420 000	(2 042 701)	100,00 %
ACCOR CHILE (Chili) ⁽³⁾	CLP	7 977 620	2 175 937	100,00 %
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique)	MXN	350 450	(228 796)	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	3 095	100,00 %
ACCOR PARTICIPAZIONI Italia (Italie) ⁽³⁾	EUR	342 232	7 160	100,00 %
TURAMBAR (Espagne) ⁽³⁾	EUR	13 000	41 678	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) ⁽³⁾	EUR	50 676	243 716	99,78 %
ACCOR HOSPITALITY ARGENTINA (Argentine) ⁽³⁾	ARS	7 864	118 358	95,00 %
SOGECOL LTDA (Colombie)	COP	5 618 953	27 910 483	92,82 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	16 654	4 522	65,01 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	53 245	(25 608)	63,55 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)	USD	1 539 099	257 599	62,12 %
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND (Pays-Bas)	EUR	6 930	89 397	58,09 %
2. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Sociétés françaises				
SHPS 2 , avenue du Lac 91080 COURCOURONNES	EUR	48 909	5 675	40,89 %
TOWN AND SHELTER , 61, rue Servan, 75011 Paris	EUR	8	4 676	30,00 %
MAMA SHELTER , 61, rue Servan, 75011 Paris	EUR	1 822	8 012	20,19 %
b) Sociétés étrangères				
AMORIM HOTELS SERVICOS (Portugal)	EUR	16 475	11 765	50,00 %
ORBIS (Pologne) ⁽³⁾	PLN	517 754	1 306 183	47,69 %
RISMA (Maroc)	MAD	795 942	63 731	33,34 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) ⁽¹⁾	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) ⁽³⁾	AUD	522 382	(376 967)	18,10 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne) ⁽³⁾	EUR	38 603	328 445	16,40 %
CIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA (Italie) ⁽²⁾	EUR	51 700	10 622	10,00 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
25 907	25 907	-	-	-	13 005	11 523
10 362	-	2	845	4 577	(359)	-
60 481	60 481	-	-	4 972	3 543	2 374
9 125	9 125	10 824	-	22 937	2 488	-
92 790	92 790	-	-	-	22	56 572
1 326 923	1 326 923	-	-	116 433	82 627	-
452 919	452 919	4 455	6 778	814 654	40 802	-
20 855	872	-	-	4 296	(425)	-
35 315	-	8 413	-	4 068	(16 691)	-
10 498	10 498	-	4 393	16 489	1 535	-
28 707	6 859	-	-	14 297	71	-
21 573	21 573	-	-	5 726	2 037	-
460 863	329 693	72	2 611	-	(984)	-
180 970	180 970	-	-	-	(4)	2 130
1 150 689	381 585	115 812	-	-	5 349	-
20 474	6 365	1 086	-	16 659	(1 271)	-
11 359	10 309	-	-	2 272	690	-
33 913	33 720	-	-	8 851	4 871	660
44 585	19 775	-	-	-	(3 105)	-
917 764	37 102	-	9 613	-	3	-
17 746	17 746	-	-	183 363	(18 447)	-
20 000	20 000	-	-	11 891	1 869	663
12 995	12 995	-	-	556	(142)	-
15 802	15 802	-	-	37 034	(823)	-
8 238	8 238	36 031	4 580	-	(441)	-
206 534	206 534	-	-	125 183	19 270	7 934
44 709	44 709	19 601	-	59 015	6 516	-
8 568	-	-	-	-	-	-
66 758	66 758	-	-	4 068	24 313	16 008
97 323	55 880	11 854	11 132	109 804	(18 024)	-
8 985	-	-	-	-	-	-

5

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
B. AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1% DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1. Filiales (+ 10 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises (ensemble)				
b) Filiales étrangères (ensemble)				
2. Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				
TOTAL GÉNÉRAL (NOTE 28)				

(1) Bilans clos au 31/12/2004.

(2) Bilans clos au 31/12/2003.

(3) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
82 054	46 850	48 980	72 385			25 672
47 734	30 146	64 826	10 188			16 435
18 052	16 769	30	30			6
3 586	1 068	-	-			31
7 291 511	4 407 009	377 616	159 033			308 238

5.4.4. RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations (en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	680	682	682	684	696
Nombre d'actions émises	226 793 949	227 251 446	227 277 972	228 053 102	231 836 399
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	721	725	753	807	825
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	649	751	67	124	261
Impôts sur les bénéfices	(26)	(24)	(32)	(20)	(14)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	173	771	(584)	101	239
Montant des bénéfices distribués	141	261	173	183	220 ⁽¹⁾
Résultats par action (en unités)					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,98	3,41	0,44	0,63	1,18
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,76	3,39	(2,57)	0,44	1,03
Dividende net attribué à chaque action	0,62	1,15	0,76	0,80	0,95 ⁽¹⁾
Personnel					
Nombre de salariés	1 066	1 042	1 069	1 051	1 033 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	138	130	127	158	146

(1) Proposé à l'assemblée générale du 29 avril 2015 au titre de l'année 2014 sur une base de 231 836 399 actions au 31 décembre 2014.

(2) Effectif au 31 décembre 2014 à la charge de Accor SA.

6



Informations sur LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	304
6.2. CAPITAL	306
6.2.1. Capital	306
6.2.2. Programme de rachat par Accor de ses propres actions	306
6.2.3. Capital et opérations financières autorisées	307
6.2.4. Actionnariat salarié	308
6.2.5. Actions non représentatives du capital	308
6.2.6. Évolution du capital	309
6.3. ACTIONNARIAT	310
6.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	310
6.3.2. Dividendes	312
6.4. MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR	313

6.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

Dénomination

Accor

Siège social

110, avenue de France – 75013 Paris.

Forme juridique

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce.

Législation

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

Durée

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social

(voir article 3 des statuts)

La Société a pour objet, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers, ou en participation avec des tiers :

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous hôtels, restaurants, bars, de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes ;
- le tout en France et dans tous autres pays.

Registre du commerce et des sociétés

602 036 444 RCS Paris.
Code APE : 7010Z.

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapports du Conseil d'administration aux Assemblées et rapports des Commissaires aux Comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'enregistrement de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire inscrit.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Tenue de l'Assemblée

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptant cette fonction, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, ou en raison des cas d'assimilation prévus à l'article L. 233-9-I du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi.

De plus, tout actionnaire venant à détenir une fraction égale à 1 % du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de Bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'il détient dans les conditions susvisées.

À partir de ce seuil de 1 %, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues au paragraphe précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par fraction de 0,5 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par fraction de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Déclaration d'intention

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir.

À l'issue de chaque période de 12 mois, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur aux fractions ci-dessus visées, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de 12 mois.

Cette déclaration devra notamment préciser si l'actionnaire agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme Administrateur. La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilées aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

6.2. CAPITAL

6.2.1. CAPITAL

Le capital s'élève au 31 décembre 2014 à 695 509 197 euros, divisé en 231 836 399 actions de trois euros nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société se tient informée de la composition de son actionariat 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 29 avril 2014

L'Assemblée Générale du 29 avril 2014 a autorisé le Conseil d'administration à opérer en Bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour dix-huit mois et a mis fin à toute autorisation antérieure de même objet.

L'Assemblée Générale a fixé à 22 000 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit 9,64 % du capital au 29 avril 2014 et à 1,1 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 ;
- conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport et ce dans la limite de 5 % du capital ;
- animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2014

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 2014, Accor ne détient aucune de ses propres actions.

6.2.3. CAPITAL ET OPÉRATIONS FINANCIÈRES AUTORISÉES

L'Assemblée Générale a conféré au Conseil d'administration les autorisations détaillées ci-dessous.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé (nominal)	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2014
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 29 avril 2014 15 ^e résolution	10 % du capital	24 mois 29 avril 2016	
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 25 avril 2013 13 ^e à 17 ^e résolutions		26 mois 25 juin 2015	
■ avec droit préférentiel		340 millions d'euros		
■ sans droit préférentiel par offre au public		34 millions d'euros avec ou sans délai de priorité de souscription		
■ sans droit préférentiel par offre réservée		34 millions d'euros		
■ rémunération de titres apportés à une OPE		34 millions d'euros		
■ augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		15 % du montant de l'émission initiale (ou selon réglementation en vigueur au jour de l'émission)		
■ rémunération d'apport en nature		34 millions d'euros		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques et primes	Assemblée Générale du 25 avril 2013 18 ^e résolution	340 millions d'euros	26 mois 25 juin 2015	
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social (nominal) :	Assemblée Générale du 25 avril 2013 19 ^e résolution			
■ avec et sans droit préférentiel de souscription (résolutions 13 à 18)		340 millions d'euros		
■ sans droit préférentiel de souscription (résolutions 14 à 17)		34 millions d'euros		
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 25 avril 2013 20 ^e résolution	2 % du capital constaté au 25 avril 2013	26 mois 25 juin 2015	
Plans d'options de souscription d'actions et d'achat d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux	Assemblée Générale du 25 avril 2013 21 ^e résolution	2,5 % du capital constaté au 25 avril 2013 (plafond global incluant également les actions attribuées gratuitement au titre de la 22 ^e résolution)	38 mois 25 juin 2016	
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 25 avril 2013 22 ^e résolution	2,5 % du capital constaté au 25 avril 2013 (plafond global incluant également les options consenties au titre de la 21 ^e résolution)	38 mois 25 juin 2016	Attribution le 18 juin 2014 de 484 400 actions sous conditions de performance

6.2.4. ACTIONNARIAT SALARIÉ

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérant au Plan d'Épargne « Accor en Actions » a été proposée en France : 7 900 personnes ont souscrit à cette opération.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de Accor de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays. Au total, cette opération a été souscrite par 16 000 personnes.

En 2002, Accor a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lesquels les sociétés du Groupe étaient présentes. Plus de 12 600 salariés ont souscrit à cette opération.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés leur a été proposée dans une vingtaine de pays. Au total, cette opération a été souscrite par 9 100 salariés.

Enfin, en 2007, pour la première fois, une opération d'actionnariat salarié dite à « effet de levier » a été proposée aux salariés du Groupe dans les 26 pays où la législation le permettait : 8 736 salariés ont souscrit à cette opération.

Au 31 décembre 2011, 17 488 salariés détenaient 0,97 % du capital dans le cadre de ces opérations d'actionnariat salarié.

Au 31 décembre 2012, le nombre de salariés actionnaires est de 11 514 salariés, détenant 0,69 % du capital.

Au 31 décembre 2013, le nombre de salariés actionnaires est de 10 122 salariés, détenant 0,62 % du capital.

Au 31 décembre 2014, le nombre de salariés actionnaires est de 8 249 salariés, détenant 0,552 % du capital.

6.2.5. ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Il n'y a aucune action non représentative du capital.

6.2.6. ÉVOLUTION DU CAPITAL

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
2010	Exercice d'options de souscription à 21,11 €	234 825	1 417 560	676 609 422	225 536 474
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	922 257	5 687 252	677 531 679	225 843 893
	Exercice d'options de souscription à 23,66 €	1 530 156	10 537 674	679 061 835	226 353 945
	Exercice d'options de souscription à 30,60 €	14 931	137 365	679 076 766	226 358 922
	Exercice d'options de souscription à 31,83 €	1 950	18 740	679 078 716	226 359 572
	Exercice d'options de souscription à 32,42 €	926 250	9 083 425	680 004 966	226 668 322
	Exercice d'options de souscription à 32,56 €	5 430	53 504	680 010 396	226 670 132
	Exercice d'options de souscription à 35,68 €	311 745	3 395 942	680 322 141	226 774 047
	Exercice d'options de souscription à 37,77 €	41 850	485 041	680 363 991	226 787 997
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 22,51 €	37 560	244 265	680 401 551	226 800 517
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 33,94 €	5 712	58 910	680 407 263	226 802 421
	Attribution d'actions sous conditions de performance	78 498	-	680 485 761	226 828 587
	Émission de 1 985 428 actions nouvelles en rémunération des parts sociales SEIH	5 956 284	68 901 754	686 442 045	228 814 015
	Distribution des actions Edenred aux actionnaires dans le cadre de la scission	0	(1 099 185 386)	680 485 761	228 814 015
Annulation d'actions	(6 060 198)	(68 717 522)	680 381 847	226 793 949	
2011	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	9 048	45 843	680 390 895	226 796 965
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	596 580	3 678 910	680 987 475	226 995 825
	Exercice d'options de souscription à 23,66 €	420 447	2 895 478	681 407 922	227 135 974
	Exercice d'options de souscription à 30,60 €	13 572	124 862	681 421 494	227 140 498
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 22,51 €	8 775	57 067	681 430 269	227 143 423
	Attribution d'actions sous conditions de performance	324 069	-	681 754 338	227 251 446
2012	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	3 486	17 662	681 757 824	227 252 608
	Exercice d'options de souscription à 21,50 €	4 074	25 123	681 761 898	227 253 966
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	2 715	21 412	681 764 613	227 254 871
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 22,51 €	69 303	450 701	681 833 916	227 277 972
2013	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	1 348 791	6 833 874	683 182 707	227 727 569
	Exercice d'options de souscription à 30,81 €	367 635	3 407 976	683 550 342	227 850 114
	Attribution d'actions sous conditions de performance	608 964	-	684 159 306	228 053 102
	Distribution du dividende 2012	-	(58 768 161)	684 159 306	228 053 102
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

(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 2014, le capital est composé de 231 836 399 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 277 406 858, qui sont tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 45 570 549.

4 756 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2014 et représentent 21,57 % du capital et 34,45 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2014

	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote	% du capital	% des droits de vote
ColDay/Legendre Holding 19 ⁽¹⁾⁽²⁾	48 673 442	85 313 908	20,99%	30,75%
Fondateurs	5 492 864	10 985 728	2,37 %	3,96 %
Autres membres du Conseil d'administration	11 504	15 704	0,00 %	0,01 %
Conseil/Fondateurs	54 177 810	96 315 340	23,37 %	34,72 %
Autres actionnaires	177 658 589	181 091 518	76,63 %	65,28 %
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014	231 836 399	277 406 858	100,00 %	100,00 %

(1) Détention de concert au 31 décembre 2014 entre ColDay (Colony Capital, LLC), qui détient 17 705 869 actions et 31 285 044 droits de vote et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), qui détient 23 061 291 actions et 46 122 582 droits de vote.

(2) Par communiqué du 25 mars 2015, Colony Capital et Eurazeo ont annoncé la cession conjointe de 22 500 000 actions, soit 9,65 % du capital de Accor. A l'issue de cette opération, le concert détient 11,2 % du capital et 19,4 % des droits de vote, répartis de la façon suivante entre les deux sociétés :

- ColDay (Colony Capital, LLC) détient 6 % du capital et 10,4 % des droits de vote ;
- Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo) détient 5,2 % du capital et 9 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2014, 8 249 salariés détenaient 1 279 481 actions (0,55 % du capital total) et 2 345 599 droits de vote (0,85 % du total des droits de vote) dans le cadre de l'épargne salariale.

Par ailleurs, les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des Marchés Financiers au cours de l'année 2014 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
Manning & Napier Advisors, LLC	25 avril 2014	214C0636		10 852 917	4,75 %	10 852 917	3,99 %

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

	31 décembre 2012			31 décembre 2013			31 décembre 2014		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
ColDay/Legendre Holding 19	48 673 442	21,42 %	30,08 %	48 673 442	21,34 %	31,18 %	48 673 442	20,99 %	30,75 %
Fondateurs	6 083 430	2,68 %	3,35 %	5 923 809	2,60 %	3,40 %	5 492 864	2,37 %	3,96 %
Autres actionnaires	172 521 100	75,91 %	66,57 %	173 455 851	76,06 %	65,42 %	177 670 093	76,64 %	65,29 %
TOTAL	227 277 972	100,00 %	100,00 %	228 053 102	100,00 %	100,00 %	231 836 399	100,00 %	100,00 %

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société.

Il n'existe aucun autocontrôle au 31 décembre 2014.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2014, auprès des intermédiaires détenant au moins 100 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 8 529 actionnaires et 73,51 % du capital (61,44 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2014	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	1,59 %	1,33 %
Investisseurs institutionnels	66,67 %	55,72 %
Français	12,63 %	10,56 %
Étrangers	54,04 %	45,16 %
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	31,74 %	42,95 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %

Source : Euroclear France.

Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.

Un protocole d'accord a été signé le 4 mai 2008 entre Colony Capital (par l'intermédiaire de ColTime ⁽¹⁾ et ColDay ⁽²⁾) et Eurazeo (par l'intermédiaire de Legendre Holding 19 ⁽³⁾), qui s'inscrit dans le cadre de l'action de concert résultant du protocole d'accord convenu entre elles le 27 janvier 2008 portant sur leur participation dans le Groupe.

Ce protocole avait fait l'objet d'un avenant signé le 18 décembre 2009, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Accor de valider la séparation des deux métiers du Groupe (l'Hôtellerie et les Services Prépayés) en deux entités autonomes cotées. Ledit avenant avait pour objet (i) d'étendre aux actions de Edenred les stipulations du pacte d'actionnaires, et (ii) de prolonger au sein de ce pacte l'engagement de conservation de leurs actions dans Accor et dans Edenred, engagement expiré depuis le 1^{er} janvier 2012.

(1) ColTime SARL est contrôlée par les fonds d'investissement ColonyInvestors VI, LP et ColyzeoInvestors LP, gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.

(2) ColDay SARL est contrôlée par les fonds d'investissement ColonyInvestors VIII, LP et ColyzeoInvestors II, LP, gérés par la société d'investissement Colony Capital, LLC.

(3) Contrôlée par Eurazeo SA.

Le pacte comporte principalement les clauses suivantes :

- un engagement de voter dans le même sens au Conseil d'administration pour toute décision stratégique ;
- un engagement de voter dans le même sens aux Assemblées Générales de Accor ;
- un accord sur une représentation égalitaire au Conseil d'administration de Accor ;
- une promesse de cession en cas de non-respect par l'un des deux partenaires de l'engagement de voter dans le sens convenu, aux termes de laquelle le partenaire ayant respecté son engagement pourra acquérir la participation du partenaire ne l'ayant pas respecté à un prix égal à 80 % du plus bas entre (i) le cours moyen pondéré par volume au cours des 20 jours de Bourse précédant le non-respect et (ii) le cours de clôture le jour du non-respect. La promesse pourra être exercée dans un délai d'un mois suivant le non-respect ;
- un engagement de ne procéder à aucune acquisition ou conclusion d'un accord avec un tiers, qui ferait franchir au concert le seuil du tiers en capital ou droits de vote ;
- un droit de première offre en cas de cession d'actions par un des deux partenaires à un acheteur déterminé, exerçable pendant 10 jours suivant notification de l'intention de vendre. Le prix sera celui proposé par le partenaire vendeur ;
- un droit d'information préalable avec un préavis de quatre jours en cas de cession par un des deux partenaires sur le marché à des acheteurs non déterminés ;
- en cas de cession d'actions par un des deux partenaires, un droit de cession proportionnelle exerçable par l'autre partenaire pendant une période de 10 jours suivant la notification ;
- une obligation de proposer à l'autre partenaire toute acquisition d'actions supplémentaires sur une base égalitaire, dans le cas où les participations des deux partenaires sont déjà identiques ;
- un droit pour le partenaire détenant moins d'actions que l'autre d'acquérir des actions par priorité. Toutefois, ColDay pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 11 % du

capital de Accor et Eurazeo pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 10 % du capital de Accor ;

- en cas d'offre publique initiée par un tiers, si l'un des deux partenaires ne souhaite pas apporter ses titres alors que l'autre souhaite les apporter, le droit pour le partenaire ne souhaitant pas apporter ses titres à l'offre d'acquérir la participation du partenaire souhaitant apporter à l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre) ;
- en cas d'offre publique initiée par un des deux partenaires et si l'autre partenaire ne souhaite pas participer, le droit pour l'un ou l'autre des deux partenaires de mettre fin au concert. Si la partie ne souhaitant pas participer à l'offre souhaite céder sa participation, le droit pour l'initiateur de l'offre d'acquérir ses titres avant de déposer l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre).

Le pacte avait été conclu pour une durée de cinq ans. Désormais, chaque partie pourra mettre fin au concert avec un préavis de 30 jours.

Le 6 décembre 2012, le Concert a franchi le seuil de 30 % des droits de vote de la Société, du seul fait d'une diminution du nombre total de droits de vote de la Société. Conformément à ce que permet son Règlement Général et au regard de l'engagement du Concert de ne pas « augmenter activement » sa participation dans la Société, l'Autorité des Marchés Financiers a octroyé à ce dernier une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique.

Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

À notre connaissance, il n'existe pas d'éléments susceptibles d'avoir une influence significative, en cas d'offre publique, sur l'exécution des contrats de location, de management et de franchise.

En revanche, ainsi que mentionné en page 126 du présent document, il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement.

6.3.2. DIVIDENDES

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros)	Payé le	Cours de Bourse (en euros)			Taux de rendement sur la base du dernier cours
				Plus haut	Plus bas	Dernier cours	
2010	226 793 949	0,62	6 juin 2011	34,03	22,26	33,29	1,86 %
2011	227 251 446	1,15	14 juin 2012	36,20	17,03	19,59	5,87 %
2012	227 277 972	0,76	5 juin 2013	27,76	18,32	26,70	2,85 %
2013	228 053 102	0,80	4 juin 2014	34,32	24,54	34,30	2,33 %
2014	231 836 399	0,95 ⁽¹⁾	3 juin 2015	39,58	28,87	37,34	2,54 %

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 28 avril 2015.

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 28 avril 2015 la distribution d'un dividende pour l'année 2014 de 0,95 euro par action, payable à 100 % en numéraire, ou 50 % en numéraire et 50 % en actions avec décote de 5 %.

6.4. MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR

Marché des actions Accor

L'action Accor est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris et fait partie de l'indice CAC 40.

Accor est également intégré dans les quatre principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice ASPI de l'agence Vigeo, l'indice FTSE4Good de l'agence EIRIS, l'indice ESI de Ethibel et l'indice Dow Jones Sustainability Index de SAM.

À fin décembre 2014, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 37,34 euros et la capitalisation boursière de Accor atteignait 8,7 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	
2014				
janvier	35,10	36,19	33,66	19 124 166
février	36,49	37,39	34,48	16 591 581
mars	37,60	38,83	36,26	23 097 888
avril	35,89	38,16	34,37	20 692 080
mai	36,21	38,93	34,75	20 496 469
juin	38,72	39,58	37,73	16 634 630
juillet	36,88	39,08	35,37	15 322 870
août	35,42	37,54	33,28	12 442 036
septembre	36,12	38,17	34,70	16 701 136
octobre	32,43	35,41	28,87	28 829 268
novembre	34,93	37,96	32,84	17 076 965
décembre	36,75	38,00	34,89	13 460 352
2015				
janvier	39,78	44,54	35,99	22 180 469
février	45,81	48,33	43,50	22 936 399

Sources : Euronext.

7



Informations COMPLÉMENTAIRES

7.1.	RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	316
7.2.	RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	318
7.3.	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	319
7.4.	INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	319
7.5.	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	320
7.6.	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	322
7.7.	TABLEAU DE CORRESPONDANCE : RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	323

7.1. RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et de l'Assemblée Générale, Accor informe au quotidien ses actionnaires institutionnels et individuels, avec la plus grande réactivité. La personnalisation des échanges, afin de répondre aux besoins spécifiques des différents types d'actionnaires et des analystes financiers, se fait toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

Rencontres

En 2014, Accor a rencontré 611 représentants de plus de 372 institutions financières, et a réalisé 23 *roadshows* en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

Parmi ces rencontres, des visites d'hôtels ont été organisées pour des investisseurs, leur permettant de rencontrer des responsables opérationnels et de mieux appréhender la gestion du Groupe. Accor a également participé à 8 conférences en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 29 avril 2014 au Novotel Paris Tour Eiffel, a rassemblé 298 personnes et a été l'occasion de nombreux échanges.

Club des actionnaires Accor

Le Club des Actionnaires Accor, créé en mai 2000, compte 10 050 membres à fin 2014 (chaque membre détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif).

Les membres du Club bénéficient d'avantages tels que la réception automatique par email d'informations régulières au cours de l'année (communiqués de presse, Lettres aux actionnaires, etc.) avec la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications ; l'opportunité de découvrir de plus près les métiers de Accor grâce aux visites de sites ; l'invitation en priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles Accor participe.

Dans le cadre du programme de fidélité Le Club Accorhotels, les membres du Club des actionnaires sont détenteurs de la carte Gold : ils cumulent plus de points dans les hôtels participant au programme et bénéficient d'avantages exclusifs. Des offres découvertes sur des produits du Groupe sont par ailleurs proposées aux membres du Club.

Une réflexion a été entamée début 2015 pour le faire évoluer et mieux répondre aux attentes, notamment digitales, de nos membres. En parallèle, une campagne d'information sera finalisée au cours du premier semestre, afin de permettre à tous nos actionnaires individuels de se conformer aux nouveaux statuts du Club.

Groupe de réflexion sur la communication financière auprès des actionnaires individuels

Un groupe de réflexion sur la communication financière auprès des actionnaires individuels de Accor a été créé en 2007. Composé de membres issus du Club des Actionnaires, son objectif est de favoriser le dialogue entre la Société et ses actionnaires individuels.

Le groupe de réflexion, qui se compose actuellement de 13 membres, s'est réuni deux fois en 2014 : le 7 avril au siège social de Accor, suivi d'un déjeuner au Sofitel Arc de Triomphe et d'une visite de l'hôtel, et le 20 novembre à Molitor.

À l'ordre du jour de ces deux journées :

- le 7 avril 2014 :
 - préparation de l'Assemblée Générale 2014,
 - échanges autour des nouvelles orientations stratégiques définies par Sébastien Bazin pour Accor : mise en valeur et complémentarité des activités HotelServices et HotelInvest ;
- le 20 novembre 2014 :
 - présentation des enjeux du digital pour Accor et de sa stratégie de transformation dans ce domaine, déclinée en huit programmes dédiés, inscrits dans un plan d'investissement de 225 millions d'euros sur 5 ans,
 - retour sur la sortie du premier numéro du Webzine des Actionnaires en août 2014, et échange sur le second paru en décembre 2014,
 - échanges sur le remplacement du Groupe de Réflexion par le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels Accor en décembre 2014, et sur la refonte du Club des Actionnaires en février 2015.

Au cours du premier semestre 2015, le GRC laissera en effet la place à un nouveau Comité Consultatif des Actionnaires Individuels (CCAI). Composé de 9 membres, il se verra à la fois plus lisible pour nos parties prenantes, et plus représentatif des nouvelles générations d'actionnaires individuels de Accor.

Des supports d'information adaptés, accessibles à tous

L'ensemble des actualités financières et des documents d'information publiés par le Groupe sont accessibles sur le site Internet accor.com, rubrique finance, véritable base de données de la communication financière de Accor. Les présentations des résultats aux analystes, les *Investor Days* et les Assemblées Générales des actionnaires sont retransmises en direct et en différé (vidéo). Le cours de Bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels et aux membres du Club des actionnaires.

La large palette de documents proposés par Accor va au-delà des exigences réglementaires.

Ces documents et leurs historiques sont disponibles sur le site Internet de la communication financière de Accor : accor.com, rubrique finance :

- le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (versions électroniques depuis 1997) ;
- le Rapport annuel ;
- une brochure institutionnelle présentant le Groupe et ses valeurs ;
- les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- l'Avis de convocation à l'Assemblée Générale, adressé systématiquement à tous les actionnaires nominatifs et aux membres du Club des actionnaires qui en ont fait la demande ;
- le webzine des actionnaires individuels.

Les documents légaux sont consultables au siège de Accor, Immeuble Odyssey, 110, avenue de France, 75013 Paris.

Depuis le 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, Accor diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et met en ligne sur son site Internet l'information réglementée dès sa diffusion.

Contact actionnaires

Un serveur vocal 0 805 650 750 (numéro vert) propose en continu des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct, les dernières actualités et des informations pratiques pour les actionnaires individuels. Des interlocuteurs sont à la disposition des appelants du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures ; en dehors de ces horaires, des messages peuvent être laissés et une réponse leur est apportée dans les meilleurs délais.

Directeur de la Communication financière et des Relations investisseurs

■ Sébastien Valentin

Immeuble Odyssey
110, avenue de France
75013 Paris

Tél. : + 33 1 45 38 86 26

Fax : + 33 1 45 38 85 95

Contact actionnaires : 0 805 650 750 (numéro vert)

E-mail : comfi@accor.com

7.2. RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document

- Sébastien Bazin
Président-directeur général

Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 ont fait l'objet d'un rapport des commissaires aux comptes figurant en page 166 du présent document, qui contient une observation relative à l'application de la norme IFRS 11 « Accords conjoints » à compter du 1^{er} janvier 2014.

Sébastien Bazin

Responsables de l'information

- François Pinon
Directeur juridique Groupe
Tél. : + 33 1 45 38 87 33
- Sophie Stabile
Membre du Comité exécutif – Directrice générale Finances
Tél. : + 33 1 45 38 87 03
- Sébastien Valentin
Directeur des Relations investisseurs
et de la Communication financière
Tél. : + 33 1 45 38 86 26

Commissaires aux comptes

Titulaires

- Cabinet Ernst & Young et Autres
Réseau Ernst & Young
Jacques Pierres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1
Date de premier mandat : 16 juin 1995.
Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.
- Cabinet Deloitte & Associés
Pascale Chastaing-Doblin
185, avenue Charles-de-Gaulle – BP 136
92203 Neuilly-sur-Seine Cedex
Date de premier mandat : 16 juin 1995.
Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Suppléants

- Auditex
Tour Ernst & Young – 11, allée de l'Arche
92037 Paris-La Défense Cedex
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. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Deloitte				EY			
	2013		2014		2013		2014	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
AUDIT								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
France : émetteur	0,6	13 %	1	17 %	0,6	15 %	0,8	17 %
France : filiales	1	22 %	1	17 %	0,9	22 %	0,8	17 %
Étranger : filiales	2,4	53 %	2,5	43 %	2,2	54 %	2,7	56 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
France : émetteur	0	0 %	0,9	16 %	0,1	2 %	0,1	2 %
France : filiales	0,1	2 %	0,1	2 %	0	0 %	0	0 %
Étranger : filiales	0,2	4 %	0,2	3 %	0	0 %	0	0 %
Sous-total	4,3	96 %	5,7	98 %	3,8	93 %	4,4	92 %
AUTRES PRESTATIONS								
Juridique, fiscal, social								
France	0	0 %	0,0	0 %	0,2	5 %	0	0 %
Étranger	0,1	2 %	0,1	2 %	0,1	2 %	0,4	8 %
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)								
France	0	0 %	0,0	0 %	0	0 %	0	0 %
Étranger	0	0 %	0,0	0 %	0	0 %	0	0 %
Sous-total	0,1	2 %	0,1	2 %	0,3	7 %	0,4	8 %
TOTAL	4,5	100 %	5,8	100 %	4,1	100 %	4,8	100 %

7.4. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant respectivement aux pages **179 à 279** et, **178**, du Document de référence de l'exercice 2013 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **28 mars 2014** sous le n° **D.14-0235** ;
- les informations financières figurant aux pages **164 à 171** du Document de référence de l'exercice 2013 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **28 mars 2014** sous le n° **D.14-0235** ;

- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant respectivement aux pages **159 à 269** et, **158**, du Document de référence de l'exercice 2012 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **28 mars 2013** sous le n° **D.13-0241** ;
- les informations financières figurant aux pages **142 à 150** du Document de référence de l'exercice 2012 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **28 mars 2013** sous le n° **D.13-0241** ;
- les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du présent Document de référence.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéros de pages
1. Personnes responsables	318
2. Contrôleurs légaux des comptes	318
3. Informations financières sélectionnées	
3.1. Informations financières historiques	11 ; 152-159 ; 302
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. Facteurs de risques	124-129
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la Société	12-15 ; 190-196
5.2. Investissements	17 ; 19-20 ; 155-156 ; 194-195 ; 252-253
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	4-10
6.2. Principaux marchés	4-10 ; 152-159 ; 196-205
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
6.5. Position concurrentielle	9-10
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	103 ; 163 ; 262-263
7.2. Liste des filiales importantes	160-161 ; 262-263 ; 296-301
8. Propriétés immobilières, usines, équipements	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	9 ; 206 ; 207-208
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	61-62
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	155-156 ; 162 ; 175-176
9.2. Résultat d'exploitation	
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Informations sur les capitaux	155-156 ; 171 ; 180 ; 281
10.2. Flux de trésorerie	126-128 ; 170 ; 236
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	231-235 ; 286-287
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	126-128
10.5. Sources de financement attendues	126-128 ; 195 ; 286
11. Recherche et développement, brevets et licences	N/A
12. Informations sur les tendances	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	19 ; 163
12.2. Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	163 ; 265 ; 295

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéros de pages
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1. Organes d'administration	90-101
14.2. Conflits d'intérêts	105-106 ; 114
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunération et avantages en nature	44 ; 130-135 ; 265
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	133-134 ; 242-251 ; 273-274 ; 278-279
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	90-101
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	103 ; 105-106 ; 114
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	111-113
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	104-109 ; 130-133 ; 136-146
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	35
17.2. Participation et stock-options	44 ; 136-146 ; 225-229
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	44 ; 136 ; 227-229 ; 306 ; 309
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	310
18.2. Existence de droits de vote différents	305-306 ; 310
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	311-312
19. Opérations avec des apparentés	264
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	167-265
20.2. Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
20.3. États financiers	167-265
20.4. Vérifications des informations financières historiques annuelles	166 ; 266
20.5. Date des dernières informations financières	177-179
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	154 ; 312
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	124-125
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	306-308
21.2. Actes constitutifs et statuts	104-115 ; 293-295
22. Contrats importants	163 ; 190-196 ; 260-261
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24. Documents accessibles au public	316-317
25. Informations sur les participations	160-162 ; 262-263 ; 296-301

7.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

	Numéros de pages
1. Comptes sociaux	267-302
2. Comptes consolidés	167-265
3. Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	
3.1. Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	152 ; 210-212
Analyse des résultats	153-159
Analyse de la situation financière	154-159
Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	163
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	35-85
Principaux risques et incertitudes	124-129
Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA	302
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	296-299
3.2. Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	126-128 ; 311-312
3.3. Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
Rachats par la Société de ses propres actions	306
3.4. Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social (L. 225-102-1 du Code de commerce)	
Rémunération et avantages en nature	44 ; 130-135 ; 265
Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	132-133 ; 242-251 ; 272-273 ; 278-279
4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	318
5. Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	166 ; 266
6. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	319
7. Rapport du Président sur le contrôle interne	104-121
8. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne	122

7.7. TABLEAU DE CORRESPONDANCE : RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Indicateur RSE Accor	Page du Document de référence	Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial
Contexte et enjeux			
Relations avec les parties prenantes	23-26	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	/
Démarche et engagements RSE			
Principes éthiques	27-28	Loyauté des pratiques : actions engagées pour prévenir la corruption	Engagements 1 à 6 et Engagement 10
Les politiques de RSE	30	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales.	Engagement 8
Engagements, partenariats et reconnaissances externes	26 ; 72	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail	/
Gouvernance	28-29	/	/
Engagements sociaux			
Accor, son modèle social et son profil humain			
Effectif total par mode de gestion et par zone géographique	35-36	Effectif total et répartition des salariés par sexe et zone géographique	Engagements 1, 3 et 6
Répartition des salariés par sexe, âge, ancienneté	37		
Départs par motifs	37	Les embauches et les licenciements	
Embauches	37		
Absentéisme	37	Absentéisme	
Nombre de démissions	37		
Une ambition forte pour la gestion des ressources humaines			
Mobiliser les collaborateurs, développer leur engagement			

Indicateur RSE Accor	Page du Document de référence	Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial
Conditions de travail favorables au bien-être et à la performance des équipes			
Effectif travaillant à temps partiel	39	Organisation du temps de travail	
Politiques, accords et formations en matière de santé et de sécurité	40	Les conditions d'hygiène et de sécurité Les accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	
Taux de fréquence des accidents du travail	41	Taux de fréquence des accidents du travail	Engagements 1, 3 et 6
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet	41	Gravité des accidents du travail	
Nombre de décès suite à un accident de travail ou de trajet	41	Gravité des accidents du travail	
Formations et sensibilisations	40		
Accompagner les collaborateurs dans leur carrière			
Nombre de promotions	41		
Nombre d'heures de formation	42	Nombre total d'heures de formation	
Politiques de formation	41	Programmes de formation professionnelle spécifiques	
Pyramide des âges des encadrants	43		
Rémunération et avantages			
Politique de rémunération et avantages sociaux	44-45		Engagements 1, 3 et 6
Coût de personnel (États Financiers)	198		
La politique de diversité et d'égalité des chances			
Politique mise en œuvre	45	Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité	Engagements 1, 3 et 6
Outils déployés	45		
Répartition des femmes par catégorie de poste	46		
Nombre de salariés en situation de handicap	46		
Le dialogue social			
Organisation du dialogue social et principales instances de dialogue	47	Organisation du dialogue social	Engagements 1, 3 et 6
Départs par motifs	47	Les embauches et les licenciements	
Bilan des accords collectifs signés en 2014	48	Bilan des accords collectifs	
Engagements sociétaux			
Soutien et intégration dans les communautés locales			
Protection de l'enfance face aux abus	57-58		/
Respect et promotion des traditions et cultures locales	58-60	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	

Indicateur RSE Accor	Page du Document de référence	Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial
Responsabilité auprès des clients			
Nutrition et santé	51-52		/
Sécurité et sûreté	50-51	Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	
Offres responsables	52-53		
Achats durables			
Achats durables	54-57	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants	Engagements 1 & 2
Solidarity Accor			
Solidarity Accor	58-60	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement régional Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales Actions de partenariat ou de mécénat	/
Engagements environnementaux			
Management de l'environnement	61-62	Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement Consommation de matières premières Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	Engagements 7, 8 et 9
Formation, sensibilisation et mobilisation	62	Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	
Énergie et changement climatique			
Performance énergétique dans l'exploitation	63-64	Consommation d'énergie	
Performance énergétique dans la construction	64-65	Mesures prises en compte pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	
Énergies renouvelables	65	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Engagements 7, 8 et 9
Transports	65	/	
Émissions de gaz à effet de serre	65	Adaptation aux conséquences du changement climatique Rejets de gaz à effet de serre	
Eau			
Prise en compte des zones de tensions hydriques	66-67	Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Engagements 7, 8 et 9
Performance eau	67	Consommation d'eau	
Rejets et traitement	68	Prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	

Indicateur RSE Accor	Page du Document de référence	Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial
Impacts environnementaux locaux			
Impacts environnementaux locaux	68-70	Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	Engagements 7, 8 et 9
Utilisation des sols	70	Utilisation des sols	
Déchets			
Caractérisation	70-71		Engagements 7, 8 et 9
Pilotage	71	Prévention, recyclage et élimination des déchets	
Valorisation	71		
Mesure et évaluation de la performance RSE			
Procédure de reporting	73	/	/
Précisions méthodologiques	73-77	/	
Tableau des indicateurs RSE Accor	79-85	Comparabilité des données observées au cours de l'exercice clos et au cours de l'exercice précédent.	
Attestation de présence et de sincérité du vérificateur indépendant	86-88	Vérification des informations par un organisme tiers indépendant	
Gestion des risques			
Risques industriels liés à l'environnement	124-125	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions. Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Engagement 7
Tableau de correspondance			
Tableau de correspondance référentiels externes	321	Renvoi à un référentiel national ou international	/

Le reporting RSE de Accor s'inscrit dans le cadre du référentiel *Global Reporting Initiative* (GRI-G4 « core »). Une table de correspondance des indicateurs GRI-G4 « core » est disponible sur Internet (accor.com) \ developpement durable).



Ici, le durable c'est du sérieux !

Ce papier est certifié par le label PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification). Ce dernier garantit que les forêts sont gérées de façon durable, et exportées de façon raisonnée.





SOFITEL
Legend

SOFITEL
LUXURY HOTELS

pullman



adagio
PREMIUM

GRAND MERCURE

THE
SEBEL

NOVOTEL

Mercure

MAMA
SHELTER

adagio
aparthotel

ibis

ibis
STYLES

adagio
access

ibis
budget

HOTEL
FORMULE1

hotelf1