ACCORHOTELS

Feel Welcome

Document de référence
et Rapport financier annuel 2015

Sommaire

1 Présentation DU GROUPE 3

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

2 Responsabilité DE L'ENTREPRISE 21

2.1 Vision et engagements 22
2.2 Pilotage de la démarche de RSE 29
2.3 Engagements sociaux RFA 35
2.4 Engagements sociétaux RFA 52
2.5 Engagements environnementaux RFA 65
2.6 Mesurer et évaluer la performance 80
2.7 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 94

3 Gouvernement D'ENTREPRISE 97

3.1 Organes d'administration et de direction 98
3.2 Rapport du Président du Conseil d'administration RFA 113
3.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la Société Accor RFA 129
3.4 Gestion des risques RFA 130
3.5 Intérêts et rémunérations RFA 139
3.6 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 157

4 Commentaires SUR L'EXERCICE 2015 161

4.1 Résultats des activités 162
4.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2015 170
4.3 Contrats importants 172
4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 173

5 États FINANCIERS 175

5.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 176
5.2 Comptes consolidés et annexes 177
5.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 250
5.4 Comptes société mère et annexes 251

6 Informations SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 285

6.1 Renseignements concernant la Société 286
6.2 Capital RFA 288
6.3 Actionnariat RFA 292
6.4 Marché des titres de Accor 295

7 Informations COMPLÉMENTAIRES 297

7.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 298
7.2 Responsables du document et du contrôle des comptes 300
7.3 Honoraires des Commissaires aux Comptes RFA 301
7.4 Informations incluses par référence 301
7.5 Table de concordance du Document de référence 302
7.6 Table de concordance du Rapport financier annuel 304
7.7 Table de concordance du Rapport de gestion 305
7.8 Tableau de concordance : responsabilité sociale, sociétale et environnementale 306

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

ACCORHOTELS

Feel Welcome

Document de référence

ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 24 mars 2016, 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.

SOFITEL LEGEND · SO/ SOFITEL · SOFITEL · M GALLERY · pullman · NOVOTEL · Mercure · MAMA SHELTER · adagio · ibis · ibis STYLES · ibis budget · hotelF1

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 2015 : d'excellentes performances qui traduisent les effets bénéfiques du plan de transformation 16

1.5.2 Perspectives 17

1.5.3 La mise en œuvre du plan digital 18

1.5.4 Acquisition et partenariat stratégiques 19

1.1 PROFIL

En 2015, le Groupe Accor est devenu **AccorHotels**, mais sa raison sociale demeure inchangée.

AccorHotels, un groupe uni autour d'une même passion, l'accueil, et porté par une même promesse : *Feel Welcome*.

Plus de **190 000 femmes et hommes**, sous enseignes **AccorHotels**, veillent chaque jour sur des milliers d'hôtes dans près de **3 900 hôtels** implantés dans 92 pays.

Premier opérateur hôtelier au monde, AccorHotels met au service de ses clients, partenaires et collaborateurs :

- ses deux expertises d'opérateur/franchiseur **(HotelServices)** et de propriétaire/investisseur **(HotelInvest)** ;
- un large portefeuille de marques de renommée internationale allant du luxe **(Sofitel, Pullman, MGallery by Sofitel, Grand Mercure, The Sebel)** à l'économique **(ibis, ibis Styles, ibis budget, adagio access et hotelF1)** en passant par le milieu de gamme **(Novotel, Mercure, Mama Shelter, adagio)** ;
- la puissance de sa place de marché et de son programme de fidélité **Le Club AccorHotels** ;
- l'engagement depuis près de 50 ans d'une entreprise citoyenne et solidaire avec son programme **PLANET 21**.

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, AccorHotels bénéficie d'un positionnement unique.

UNE OFFRE ADAPTÉE À LA DEMANDE : DU LUXE À L'ÉCONOMIQUE

Luxe et haut de gamme

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. La famille Sofitel se décline sous trois labels différents qui partagent tous le même ADN :

- Sofitel Legend, enseigne iconique de AccorHotels ;
- Sofitel hotels & resorts, rencontre entre culture locale et art de vivre à la française ;
- Sofitel SO, l'expérience idéale pour voyageurs internationaux et résidents cosmopolites.

Réseau : 114 hôtels, 29 538 chambres dans 41 pays.

Clientèle : 46 % affaires – 54 % loisirs.

Avec MGallery by Sofitel, AccorHotels réunit des adresses au charme inégalé et à l'histoire passionnante. Ces boutiques hôtels, forts de l'art de recevoir à la française, sauront inspirer les voyageurs curieux du monde qui les entoure.

Réseau : 82 hôtels, 8 333 chambres dans 23 pays.

Clientèle : 36 % affaires – 64 % loisirs.

Avec Pullman Hotels & Resorts, AccorHotels accueille une nouvelle génération d'hôtels haut de gamme. La marque cosmopolite offre aux voyageurs hyper connectés, une expérience alliant efficacité et bien-être.

Réseau : 108 hôtels, 31 450 chambres dans 31 pays.

Clientèle : 55 % affaires – 45 % loisirs.

Et si un hôtel associait ses spécificités locales avec un sens universel de l'hospitalité ? En Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine, Grand Mercure s'appuie sur la singularité de chaque pays pour s'assurer que ses clients distingués se sentent chez eux. D'irrésistibles références culturelles intégrées à des lieux magnifiques.

Réseau : 46 hôtels, 9 648 chambres dans 11 pays.

Clientèle : 50 % affaires – 50 % loisirs.

Des appartements au design élégant, un cadre spacieux et un service personnalisé : avec *The Sebel Hotels and Apartments*, l'indépendance prend un tout nouveau sens. Grâce à cette collection d'*appartements et hôtels* haut de gamme, les voyageurs à la recherche d'autonomie et d'hospitalité hors du commun découvrent une expérience inoubliable, au cœur d'espaces calmes propices à la détente.

Réseau : 25 hôtels, 1 667 chambres dans 3 pays.

Clientèle : 52 % affaires – 48 % loisirs.

Milieu de gamme

NOVOTEL

Chez Novotel, tout le monde est libre de choisir son mode de vie. En famille ou en solo. Pour les vacances ou les affaires. Dans ces hôtels, tout a été conçu pour vous aider à vous sentir parfaitement à l'aise. Et les équipes, réputées pour leur souci du détail, se tiennent toujours à votre disposition. Cette approche unique de l'hospitalité, fondée sur la simplicité et l'élégance, est appréciée dans le monde entier.

Au sein de la famille Novotel, Suite Novotel propose aux voyageurs en moyen séjour un concept à l'ambiance chaleureuse, des suites de 30 m² modulables, des services innovants tels que des massages offerts, le prêt d'un véhicule et une boutique gourmande. Tout est conçu pour permettre à une clientèle d'affaires ou de loisirs de vivre un séjour en toute autonomie et liberté.

Réseau : 459 hôtels, 87 169 chambres dans 61 pays.

Clientèle : 51 % affaires – 49 % loisirs.

Mercure

Dans les hôtels Mercure, chaque séjour est une expérience unique. Gérés par des hôteliers passionnés, les hôtels Mercure sont imprégnés d'un esprit local en harmonie avec les lieux et les gens. Mercure met tout en œuvre pour offrir des expériences hôtelières à la fois de grande qualité et infiniment agréables. (Re) découvrez Mercure et profitez d'une expérience hôtelière locale.

Réseau : 741 hôtels, 93 897 chambres dans 56 pays.

Clientèle : 58 % affaires – 42 % loisirs.

MAMA SHELTER

Bien plus qu'un simple endroit où manger et dormir, Mama c'est un kibboutz urbain, un lieu de vie, de partage et de rencontres. Mama c'est l'amour de la maman, c'est un refuge confortable où on se sent bien comme quand elle nous enlace dans ses bras. C'est aussi ses plats généreux et uniques concoctés par de grands chefs. Comme elle, Mama n'a qu'un but, prendre soin de vous !

Réseau : 6 hôtels, 702 chambres dans 3 pays.

adagio adagio access

Vous venez d'arriver en ville et vous sentez déjà chez vous. Votre appartement est spacieux, tout équipé avec une cuisine, et nos services hôteliers vous simplifient la vie : accueil 24h/24 et 7j/7, ménage, buffet petit-déjeuner… Pour quelques jours ou plusieurs mois, mettez-vous à l'aise dans les aparthotels de la marque. Son offre s'articule autour de trois gammes :

- adagio, l'aparthotel de référence ;
- adagio access, la gamme plus économique ;
- adagio premium, l'aparthotel grand standing.

Réseau : 97 aparthotels, 10 532 appartements dans 11 pays.

Clientèle : 58 % affaires – 42 % loisirs.

Économique

ibis

Certains disent que le confort n'a pas de prix. Les hôtels ibis prouvent le contraire en offrant à leurs clients le bien-être au meilleur prix. Des chambres modernes, une literie innovante, des lieux de vie design et chaleureux, des services d'accueil 24h/24… Bienvenue chez le leader de l'hôtellerie économique en Europe.

Réseau : 1 068 hôtels, 134 786 chambres dans 64 pays.

Clientèle : 52 % affaires – 48 % loisirs.

ibis styles

Créativité, design et bonne humeur : tel est le concept des hôtels ibis Styles. Positive et tendance, la marque aux styles multiples offre un mélange unique de design et de confort… ainsi que des services comme le Wi-Fi ou l'offre famille. Tout est là pour répondre aux besoins du voyageur moderne, à un prix tout compris.

Réseau : 310 hôtels, 29 274 chambres dans 30 pays.

Clientèle : 52 % affaires – 48 % loisirs.

ibis budget

Offre maline, douillette et à tout petit prix : vous êtes bien chez ibis *budget*. Chambres pour 1, 2 ou 3 personnes, espaces d'accueil ludiques, douches XL, petit-déjeuner à volonté… Le leader de l'hôtellerie très économique fait rimer avec astuce simplicité et qualité !

Réseau : 551 hôtels, 52 699 chambres dans 17 pays.

Clientèle : 52 % affaires – 48 % 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 amateurs de prix malins.

Réseau : 237 hôtels, soit 17 860 chambres dans 1 pays.

Pour différentes raisons contractuelles, 8 hôtels représentant 1 099 chambres restent à ce jour exploités sous la marque Formule 1.

UNE PRÉSENCE MONDIALE SUR TOUS LES SEGMENTS DE MARCHÉ

AccorHotels est présent sur les cinq continents avec, au 31 décembre 2015, un portefeuille hôtelier unique de 3 873 établissements (511 517 chambres) sur tous les segments de marché.

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2015

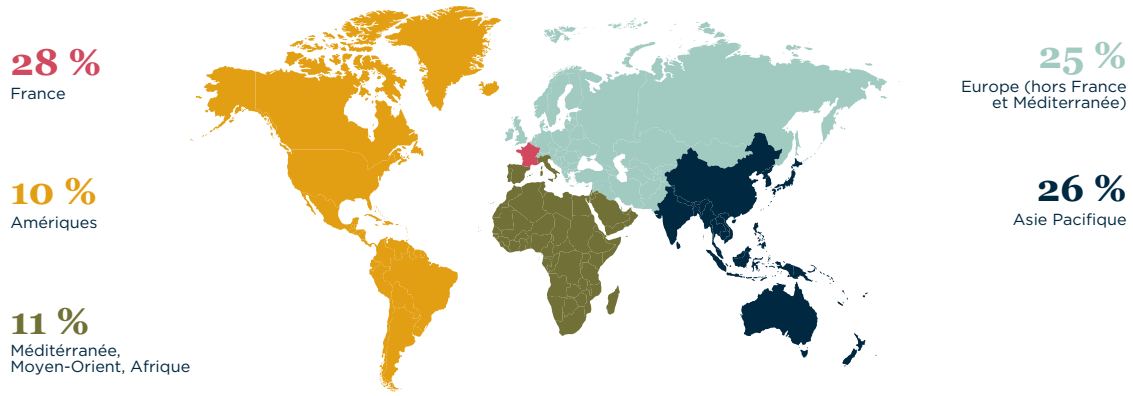
	France		Europe (hors France et Méditerranée)		Asie Pacifique		Amériques		Méditerranée, Moyen Orient et Afrique		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
Sofitel	11	1 509	17	4 292	43	13 045	17	4 012	26	6 680	114*	29 538
Pullman	13	3 652	12	3 112	63	18 888	6	1 885	14	3 913	108	31 450
MGallery	24	1 756	11	1 433	27	2 921	3	291	17	1 932	82	8 333
Grand Mercure	-	-	-	-	40	8 132	4	964	2	552	46	9 648
The Sebel	-	-	-	-	25	1 667	-	-	-	-	25	1 667
Luxe et haut de gamme	**48**	**6 917**	**40**	**8 837**	**198**	**44 653**	**30**	**7 152**	**59**	**13 077**	**375**	**80 636**
Novotel	112	15 391	113	22 404	118	28 304	29	6 077	56	11 164	428	83 340
Suite Novotel	19	2 198	8	1 158	-	-	-	-	4	473	31	3 829
Mercure	239	23 411	265	34 900	93	15 229	71	10 621	73	9 736	741	93 897
adagio	28	3 315	10	1 137	-	-	7	547	5	733	50	5 732
Milieu de gamme	**398**	**44 315**	**396**	**59 599**	**211**	**43 533**	**107**	**17 245**	**138**	**22 106**	**1 250**	**186 798**
Multimarques	**1**	**51**	**2**	**324**	**20**	**2 515**	**-**	**-**	**4**	**675**	**27**	**3 565**
ibis	384	33 746	264	36 286	153	26 781	138	20 281	129	17 692	1 068	134 786
ibis Styles	155	11 101	67	6 588	59	8 407	9	1 154	20	2 024	310	29 274
ibis *budget*	330	25 489	142	15 752	32	3 873	22	5 169	25	2 416	551	52 699
adagio access	45	4 530	2	270	-	-	-	-	-	-	47	4 800
hotelF1	237	17 860	-	-	-	-	-	-	-	-	237	17 860
Formule 1		-	1	63	7	1 036	-	-	-	-	8	1 099
Économique	**1 151**	**92 726**	**476**	**58 959**	**251**	**40 097**	**169**	**26 604**	**174**	**22 132**	**2 221**	**240 518**
TOTAL	**1 598**	**144 009**	**914**	**127 719**	**680**	**130 798**	**306**	**51 001**	**375**	**57 990**	**3 873**	**511 517**

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

Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 512 hôtels et 271 728 chambres au 31 décembre 2015, représentant 53 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), AccorHotels déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 680 hôtels (26 % des chambres) en **Asie Pacifique,** 306 hôtels (10 % des chambres) en **Amériques** et 375 hôtels (11 % des chambres) en **Méditerranée,** en **Afrique** et au **Moyen-Orient.**

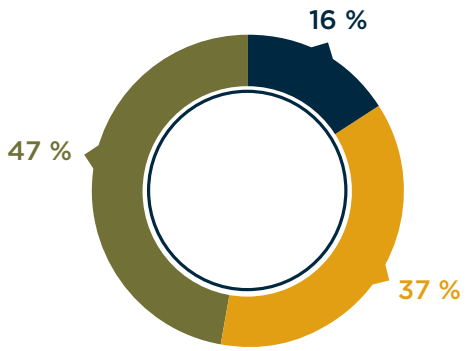
Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2015

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2015

(en pourcentage du nombre de chambres)



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

UN MODE D'EXPLOITATION DIFFÉRENCIÉ

Les hôtels de AccorHotels sont affiliés au travers de quatre grands modes d'exploitation : les contrats de franchise, les contrats de gestion, les contrats de location, et la propriété. 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. AccorHotels propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du Groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat et l'accès à l'Académie AccorHotels (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque (*Trademark fee*), la redevance de distribution et de marketing (*Sales & marketing fee*) et, le cas échéant, la facturation de services annexes.

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

Contrats de location : les hôtels en location font l'objet d'une consolidation intégrale de leurs comptes de résultats par AccorHotels, 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. À noter que pour quelques hôtels, notamment en Amérique du Sud, AccorHotels verse un loyer correspondant à un pourcentage du Résultat Brut d'Exploitation.

Propriétés : les hôtels en propriété sont consolidés intégralement. AccorHotels 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 AccorHotels 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 2015, 65 % 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).

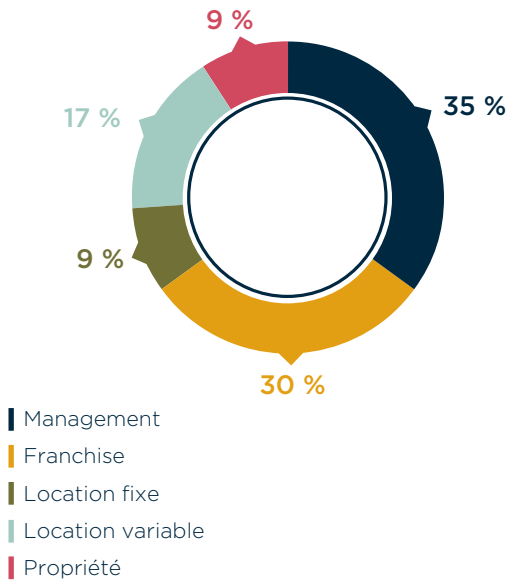
Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2015

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**
Sofitel	17	2 642	4	1 199	5	651	85	23 850	3	1 196	114*	29 538
Pullman	5	1 119	5	1 219	7	2 249	72	20 912	19	5 951	108	31 450
MGallery	3	291	5	581	3	432	32	3 733	39	3 296	82	8 333
Grand Mercure	-	-	-	-	-	-	28	8 336	18	1 312	46	9 648
The Sebel	-	-	-	-	-	-	12	1 079	13	588	25	1 667
Luxe et haut de gamme	**25**	**4 052**	**14**	**2 999**	**15**	**3 332**	**229**	**57 910**	**92**	**12 343**	**375**	**80 636**
Novotel	49	9 848	37	7 500	106	17 932	149	35 408	87	12 652	428	83 340
Suite Novotel	1	118	6	971	11	1 396	5	637	8	707	31	3 829
Mercure	39	6 282	47	7 744	66	9 934	194	30 880	395	39 057	741	93 897
adagio	2	207	8	916	5	586	32	3 757	3	266	50	5 732
Milieu de gamme	**91**	**16 455**	**98**	**17 131**	**188**	**29 848**	**380**	**3 031**	**493**	**52 682**	**1 250**	**186 798**
Multimarques	**1**	**294**	**1**	**51**	**-**	**-**	**22**	**3 031**	**3**	**189**	**27**	**3 565**
ibis	121	18 272	98	13 722	197	29 140	158	28 945	494	44 707	1 068	134 786
ibis Styles	7	791	12	1 025	9	1 692	43	7 025	239	18 741	310	29 274
ibis *budget*	65	6 786	77	8 538	85	10 564	40	5 723	284	21 088	551	52 699
adagio access	-	-	4	383	1	160	42	4 257	-	-	47	4 800
hotelF1	20	1 455	-	-	158	12 578	-	-	59	3 827	237	17 860
Formule 1	1	63	-	-	-	-	7	1 036	-	-	8	1 099
Économique	**214**	**27 367**	**191**	**23 668**	**450**	**54 134**	**290**	**46 986**	**1 076**	**88 363**	**2 221**	**240 518**
TOTAL	**331**	**48 168**	**304**	**43 849**	**653**	**87 314**	**921**	**178 609**	**1 664**	**153 577**	**3 873**	**511 517**

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

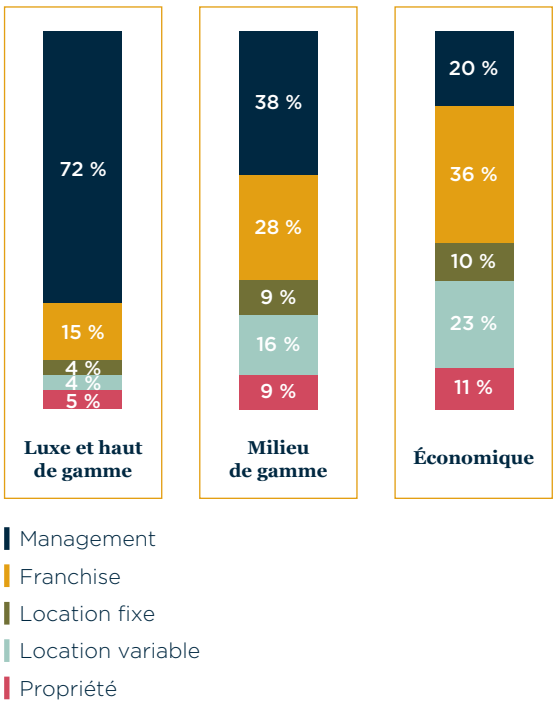
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2015

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2015

(en pourcentage du nombre de chambres)

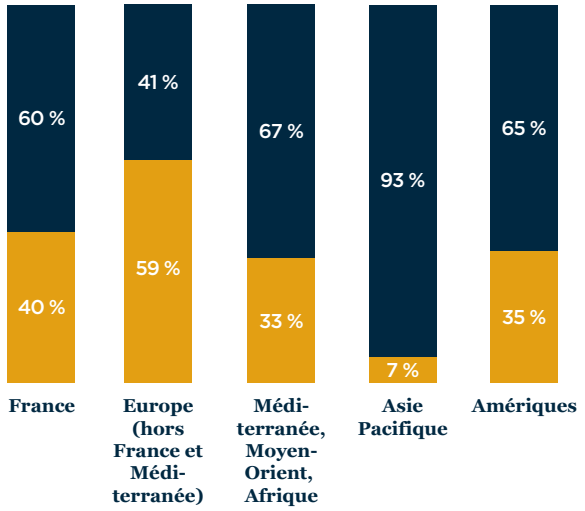


Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2015

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	62	6 537	40	4 578	401	46 168	108	13 370	987	73 356	1 598	144 009
Europe (hors France et Méditerranée)	168	26 400	185	28 356	131	20 432	117	16 988	313	35 543	914	127 719
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	55	7 853	32	4 059	53	7 450	131	27 031	104	11 597	375	57 990
Asie Pacifique	14	2 265	43	6 298	5	1 105	432	97 744	186	23 386	680	130 798
Amériques	32	5 113	4	558	63	12 159	133	23 476	74	9 695	306	51 001
TOTAL	**331**	**48 168**	**304**	**43 849**	**653**	**87 314**	**921**	**178 609**	**1 664**	**153 577**	**3 873**	**511 517**

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2015

(en pourcentage du nombre de chambres)



PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

Les immobilisations corporelles de AccorHotels, comptabilisées dans le bilan consolidé, sont environ pour moitié constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location-financement. La valeur brute des immobilisations corporelles du Groupe s'élève à 5 731 millions d'euros au 31 décembre 2015. Leur valeur nette s'établit à 3 024 millions d'euros, représentant 33,8 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2015 (cf. note annexe 15 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 2015. La valeur brute des actifs est présentée page 169.

Les taux d'occupation, prix moyen et RevPAR (*Revenue Per Available Room*) des hôtels sont décrits dans la partie « Résultats des activités » page 162.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note annexe 3 des comptes consolidés page 195.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Engagements environnementaux » page 65.

MARCHÉ ET CONCURRENCE

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

Classement mondial au 1er janvier 2016

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	Hilton Worldwide	751 350	4 565
2	Marriott International	746 523	4 366
3	Intercontinental Hotels Group	744 368	5 032
4	Wyndham Hotel Group	678 042	7 812
5	**AccorHotels**	**511 517**	**3 873**
6	Choice Hotels International	507 483	6 423

Source : Base de données MKG Hospitality – mars 2016.

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

Classement européen des groupes hôteliers au 1er janvier 2016 (Périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	**AccorHotels**	**274 149**	**2 535**
2	Intercontinental Hotels Group	90 946	590
3	Best Western	90 340	1 300
4	Louvre Hotels Group (Jin Jiang)	68 912	973
5	Whitbread	60 261	708

Source : Base de données MKG Hospitality – janvier 2016.

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

Classement européen des chaînes intégrées au 1er janvier 2016 (Périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N°	Enseigne	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	**ibis méga-marque (ibis, ibis Styles, ibis *budget*)**	**133 498**	**1 397**
2	Best Western	90 340	1 300
3	Holiday Inn / Holiday Inn Express	66 898	476
4	**Mercure**	**60 859**	**531**
5	Premier Inn	60 261	708
6	**Novotel/Suite Novotel**	**43 353**	**263**
7	NH Hotels	43 196	287
8	Hilton International	36 008	136
9	Travelodge	35 997	489
10	Radisson Blu	31 804	140

Sources : Base de données MKG Hospitality – janvier 2016.

1.2.2 AUTRES ACTIVITÉS

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

1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Conformément au règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002 et au règlement (CE) n° 1725/2003 de la Commission européenne du 29 septembre 2003, AccorHotels 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 2015.

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	**2014**	**2015**
Chiffre d'affaires opérationnel	5 454	5 581
Résultat brut d'exploitation	1 772	1 780
Résultat d'exploitation	602	665
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	578	605
Résultat net de l'ensemble consolidé	240	271
Résultat net part du Groupe	223	244

DONNÉES PAR ACTION

(en euros)	**2014**	**2015**
Résultat net part du Groupe par action	0,97	0,88
Résultat net dilué par action	0,96	0,88
Dividende ordinaire par action	0,95	1,00 (1)

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2016.

TOTAL ACTIF

(en millions d'euros)	**2014**	**2015**
Total actif non courant	4 794	4 756
Total actif courant	3 614	3 990
Actifs destinés à être cédés	347	208
Total actif	8 754	8 953

CAPITAUX PROPRES ET DETTE NETTE

(en millions d'euros)	**2014**	**2015**
Capitaux propres part du Groupe	3 657	3 762
Intérêts minoritaires	213	225
Capitaux propres	3 869	3 987
Dette nette	159	-194

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

1989

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

1990

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

1991

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

1993

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

1994

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

1995

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

1996

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

1997

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

1998

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

1999

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

2000

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

2001

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

2002

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

2003

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

2004

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

2005

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

2006

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

2007

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

2008

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

2009

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

2010

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

2011

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

2012

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

2013

- En 2013, Accor a réalisé plusieurs opérations majeures. Certaines d'entre elles ont porté sur le déroulement de chantiers engagés précédemment, comme la rénovation de nombreux hôtels Pullman, la montée en gamme et en visibilité de la marque MGallery, et la fin du déploiement de la méga-marque ibis.
- Dans le même temps, Accor a poursuivi sa politique de développement, avec entre autres quelques ouvertures emblématiques au Proche-Orient, incluant un premier hôtel Pullman à Dubaï, et un complexe ibis/Novotel à Abu Dhabi.
- 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.

2015

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

1.5 STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

Dans un contexte global difficile en 2015 marqué notamment par une économie mondiale contrastée, un environnement géopolitique tendu et une digitalisation croissante et transformante du secteur du tourisme, AccorHotels a poursuivi sa stratégie et délivré d'excellents résultats annuels qui reflètent les bénéfices de son plan de transformation.

L'année 2015 a été particulièrement dense en événements pour le Groupe qui bénéficie depuis novembre 2013 d'une nouvelle stratégie définie par son Président-directeur général, Sébastien Bazin.

Pour mémoire, AccorHotels est désormais organisé autour de deux pôles et expertises distinctes d'opérateur et franchiseur porté par HotelServices et de propriétaire et investisseur porté par HotelInvest. Avec cette organisation par métier, AccorHotels réaffirme le caractère stratégique de ses deux savoir-faire historiques en séparant les fonctions, les missions et les objectifs, pour bâtir un modèle économique plus performant. Les 1 288 hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices au travers de contrats de gestion. Chaque pôle est doté de son propre reporting, sur la base d'un compte de résultat et d'indicateurs de performance 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.

Plusieurs opérations clés ont été réalisées en 2015, incluant notamment :

- la reprise de Fastbooking, société spécialisée dans les services digitaux aux hôteliers, qui devient également la plateforme de commercialisation de la place de marché accorhotels.com, lancée en juin 2015. Ainsi afin d'accélérer sa transformation digitale, le Groupe ouvre désormais sa plate-forme de distribution à une sélection d'hôteliers indépendants aux côtés des hôtels de son portefeuille de marques ;
- la sortie de 93 hôtels d'HotelInvest et la signature d'un accord pour la restructuration d'un portefeuille de 85 hôtels avec un nouvel opérateur franchisé (détenu majoritairement par Eurazeo à 70 % et par AccorHotels à 30 %), dans le cadre du plan de restructuration des actifs immobiliers du Groupe ;
- l'annonce de l'acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International qui donne naissance à un leader mondial dans l'hôtellerie de luxe.

1.5.1 2015 : D'EXCELLENTES PERFORMANCES QUI TRADUISENT LES EFFETS BÉNÉFIQUES DU PLAN DE TRANSFORMATION

En 2015, AccorHotels a poursuivi à un rythme très soutenu la transformation de son modèle, visible dans les performances opérationnelles et financières. Dans un contexte économique contrasté, marqué par de solides croissances en Europe et dans les marchés émergents, et des difficultés en France et au Brésil, le Groupe a affiché d'excellents résultats avec de nouveaux records de performance. Par ailleurs, 2015 a été l'année de la transformation culturelle du Groupe, également visible par son changement de nom de Accor en AccorHotels, pour endosser pleinement son métier d'hôtelier et relier la marque institutionnelle à la marque commerciale de la plateforme digitale. Le Groupe revendique également son état d'esprit fédérateur avec sa nouvelle promesse « Feel Welcome ».

1. POURSUITE 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 à restructurer, 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 AccorHotels 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.

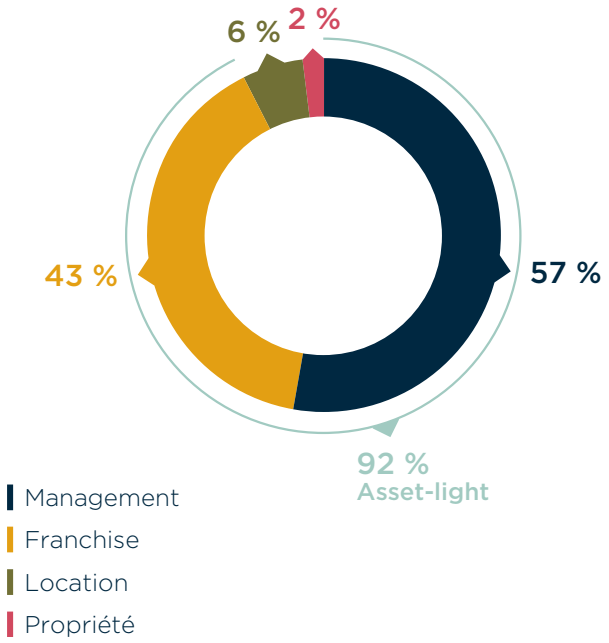
Dans le cadre de ces enjeux, et notamment de l'amélioration des performances du pôle d'HotelInvest, 93 opérations de restructuration ont été réalisées en 2015 (contre 48 en 2014) à la fois sur des portefeuilles de murs d'hôtels rachetés en 2014 à Moor Park, Axa et Tritax, et sur des établissements individuels.

Par ailleurs, AccorHotels a annoncé en janvier 2016 la signature d'un accord avec un nouvel opérateur franchisé, détenu majoritairement par Eurazeo à 70 % et pour AccorHotels à 30 %, pour la restructuration d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe. 57 d'entre eux sont des hôtels en location issus des portefeuilles de Foncière des Régions, Axa et Invesco qui ont fait l'objet de transactions annoncées au quatrième trimestre 2015. Les 28 hôtels restants sont des hôtels en propriété. Cette opération d'envergure qui s'est déroulée en plusieurs étapes, illustre la capacité du Groupe à mettre en place des solutions vertueuses et innovantes pour optimiser le pôle HotelInvest.

Enfin, suite à l'annonce en décembre 2014 de l'alliance stratégique du Groupe en Chine avec Huazhu, qui s'est finalisée en janvier 2016, ce sont 12 hôtels précédemment détenus en propriété qui ont été transférés à notre partenaire chinois.

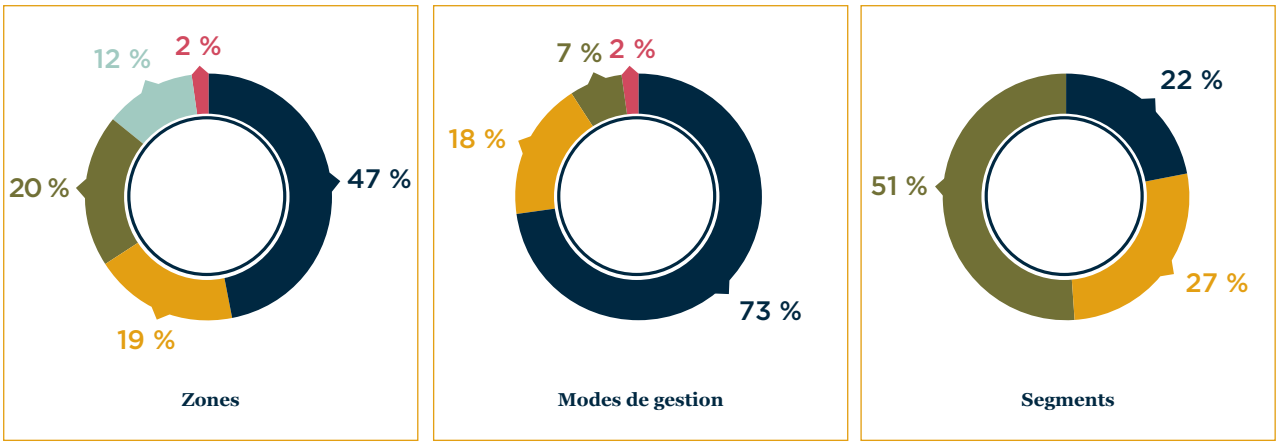
2. DÉVELOPPEMENT RECORD, TOURNÉ VERS LES MARCHÉS DES « NOUVELLES ÉCONOMIES »

En 2015, le Groupe a ouvert 229 hôtels, soit 36 172 nouvelles chambres à travers le monde, permettant de proposer plus d'un demi-million de chambres à ses clients. Ce développement, qui représente plus de deux ouvertures d'hôtels tous les trois jours et 100 chambres par jour, s'est effectué à 92 % par le biais de contrats de franchise et de management, à 6 % en location, et à 2 % en propriété. 70 % des ouvertures réalisées en 2015 ont eu lieu hors Europe, dont 39 % dans la zone Asie-Pacifique, 16 % en Amériques, et 15 % dans la région Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique.



Dans le même temps, le pipeline de développement a progressé pour atteindre fin 2015 près de 160 000 chambres. 47 % des chambres de ce pipeline sont situées en Asie-Pacifique, 19 % dans la zone Amériques, 14 % en Europe (hors France et Méditerranée), et 12 % dans la région Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique. La répartition par segment est en ligne avec les semestres précédents avec une prépondérance du segment économique.

Ouvertures en 2015*



- Asie-Pacifique
- Amériques
- Méditerranée, Moyent-Orient, Afrique
- Europe (hors France et Méditerranée)
- France

- Management
- Franchise
- Location
- Propriété

- Luxe & Haut de gamme
- Milieu de gamme
- Économique

** en nombre de chambres*

3. DES RÉSULTATS FINANCIERS RECORDS EN 2015

En 2015, le Groupe a enregistré d'excellentes performances financières :

- un **chiffre d'affaires à 5 581 millions d'euros**, en hausse de 2,9 % à périmètre et change constants, grâce à une activité favorable dans la majorité des marchés clés du Groupe (hors France et Brésil) ;
- un **résultat d'exploitation à 665 millions d'euros**, constitutif d'une **marge record** de 11,9 %, qui reflète la mise en place rapide et efficace de la stratégie de restructuration d'HotelInvest ;
- un ***free cash flow* opérationnel record** de 341 millions d'euros avant acquisitions et cessions ;
- une situation « cash net » positive.

Le Groupe bénéficie par ailleurs d'une situation financière très solide avec 3 milliards d'euros de ressources lui permettant d'être mobile et flexible pour la mise en œuvre de sa stratégie.

Le Groupe a également atteint en 2015 les objectifs qu'il s'était fixés sur HotelServices et HotelInvest :

Pour **HotelServices**,

- une marge sur l'excédent brut d'exploitation de 49,8 % retraitée des fonds Ventes, Marketing, Digital et Programmes de fidélité ;
- une forte génération de cash-flow, à 76,8 % de l'excédent brut d'exploitation.

Pour **HotelInvest**,

- une marge sur le résultat d'exploitation de 7,8 %, en forte progression depuis le début du plan de restructuration (6,1 % en 2014 et 4,1 % en 2013) ;
- une très forte augmentation de la génération de cash-flow, à 44 % de l'excédent brut d'exploitation après investissements de maintenance et de développement ;
- une progression de l'Actif Brut Réévalué d'HotelInvest qui s'établit à 6,9 milliards d'euros à fin décembre 2015 contre 6,3 un an auparavant, favorablement soutenu par l'activité.

1.5.2 PERSPECTIVES

Dans un contexte économique extrêmement volatil, et alors que l'industrie hôtelière se réinvente, les opportunités sont nombreuses et les objectifs du Groupe sont clairs : renforcer la position de premier opérateur hôtelier au monde et améliorer significativement les performances opérationnelles et financières de AccorHotels, a déclaré Sébastien Bazin, Président-directeur général de AccorHotels lors de la publication des résultats annuels 2015.

En 2016, Le Groupe entend accélérer sa transformation en saisissant des opportunités dans le cadre de la stratégie fixée fin 2013. Les axes stratégiques restent les mêmes, avec plusieurs chantiers majeurs pour 2016 :

- finaliser le plan de transformation d'HotelInvest ;
- poursuivre avec succès la mise en œuvre de l'ensemble des programmes du plan digital et accélérer le développement de la place de marché accorhotels.com ;
- consolider le pipeline de développement du Groupe pour maintenir une croissance rapide et profitable ;
- développer les leviers d'amélioration, notamment à travers le « Food & Beverage » et les Achats ;
- poursuivre la modernisation de la culture managériale du Groupe.

1.5.3 LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DIGITAL

En octobre 2014, AccorHotels a annoncé la mise en place d'un plan d'investissement ambitieux de 225 millions d'euros sur 5 ans visant à engager ce dernier dans une transformation digitale profonde, pour asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client. En juin 2015, ce plan a été augmenté de 10 % suite au lancement de la place de marché accorhotels.com. En 2015, 78 millions d'euros ont été engagés (5 millions d'euros en 2014), et impactent comme anticipé les performances du pôle d'HotelServices.

Pour mémoire, 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, l'arrivée de nouveaux disrupteurs 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, et sa mise en œuvre s'effectue à un bon rythme avec des réalisations déjà visibles en 2015, et plus d'une centaine d'initiatives en cours.

UN PLAN INTÉGRÉ QUI S'APPUIE SUR HUIT PROGRAMMES

Quatre programmes sont centrés sur les bénéfices clients, pour mieux les connaître, mieux les accueillir et mieux les servir. Simultanément, ils permettent à AccorHotels 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), AccorHotels a déployé une application mobile unique qui regroupe l'intégralité des services, avant, pendant et après le séjour, et dont les téléchargements ont progressé de 16 % en 2015.
- « **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 », déployée dans 3 700 hôtels fin 2015.
- « **Seamless Journey** », déployé dans 2 500 hôtels fin 2015, 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. 120 entreprises françaises utilisent à fin 2015 cette solution disponible dans 3 000 hôtels du Groupe.

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.
- « **Owner & Franchise Centric** », pour faire de AccorHotels 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, ont été mis en place les programmes suivants :

- « **Infrastructure Transformation** », porte 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 davantage 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, comme :

- l'outil de distribution **TARS** (*The Accor Reservation System*) ;
- le portail de réservations multimarque du Groupe **accorhotels.com** qui accueille depuis septembre 2015 une sélection d'hôtels indépendants le faisant évoluer en place de marché ;
- le programme de fidélité multimarque du Groupe **Le Club AccorHotels**, qui compte 25 millions de porteurs de cartes en 2015, après s'être enrichi de plus de 7 millions de nouveaux membres en un an (4 millions en 2014). La contribution du Club sur les ventes globales s'est accrue pour passer de 24 % fin 2014 à 28 % fin 2015.

1.5.4 ACQUISITION ET PARTENARIAT STRATÉGIQUES

1. ACQUISITION DU GROUPE FAIRMONT RAFFLES HOTELS INTERNATIONAL (FRHI)

Le 9 décembre dernier, AccorHotels a annoncé la signature d'un accord avec Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC) pour le rachat de trois marques emblématiques Fairmont, Raffles et Swissôtel donnant naissance à un leader mondial dans le segment du luxe. Cette acquisition stratégique d'un portefeuille de 155 hôtels (dont 40 hôtels en développement) conférera à AccorHotels un leadership fort et mondial dans l'hôtellerie de luxe tout en renforçant significativement sa présence sur le territoire nord-américain.

Les hôtels et resorts du Groupe FRHI sont implantés dans 34 pays sur les cinq continents, notamment dans les plus grandes capitales du tourisme mondial, en particulier aux États-Unis, premier marché émetteur de voyages internationaux. En regroupant près de 500 établissements dans le luxe et le haut de gamme, AccorHotels se positionnera parmi les acteurs mondiaux incontournables de ce segment essentiel en termes de rayonnement international, de potentiel de développement et de rentabilité.

Le Groupe ambitionne de dégager environ 65 millions d'euros de synergies de revenus et de coûts, grâce notamment à la combinaison des marques, des plateformes de distribution et des programmes de fidélités.

Le financement de cette opération à travers le paiement en numéraire de 840 millions de dollars et une augmentation de capital réservée de 46,7 millions de titres Accor permettra au Groupe de consolider son actionnariat avec l'entrée au capital de deux investisseurs reconnus, spécialistes de l'hôtellerie mondiale. QIA et KHC deviendront ainsi actionnaires de Accor avec respectivement 10,5 % et 5,8 % du capital du Groupe, sous réserve de l'approbation des actionnaires qui se réuniront en Assemblée Générale Extraordinaire. Cette opération est préalablement soumise à l'approbation des autorités de la concurrence.

2. FINALISATION DE L'ALLIANCE STRATÉGIQUE AVEC HUAZHU (CHINA LODGING)

AccorHotels et Huazhu (China Lodging Group) ont finalisé en janvier 2016 le partenariat stratégique et de long terme signé un an auparavant (décembre 2014) pour créer un acteur de premier plan de l'hôtellerie chinoise.

Cette alliance majeure permet aux deux groupes d'accélérer leur développement dans une région qui connaît une croissance extrêmement rapide de sa clientèle domestique et qui sera 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 AccorHotels 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.

Disposant d'une master-franchise exclusive pour AccorHotels, Huazhu est désormais en charge de l'exploitation opérationnelle et du développement pour la Chine, Taïwan et la Mongolie des marques économiques et milieu de gammes ibis, ibis Styles et Mercure. Novotel et Grand Mercure sont gérées conjointement entre Huazhu et AccorHotels.

AccorHotels 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 détient 30 % de l'activité luxe et haut de gamme de AccorHotels en Chine lui faisant bénéficier de ses relations privilégiées avec les principaux partenaires et investisseurs de la région pour accélérer son développement. Les hôtels AccorHotels 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.

Huazhu prévoit d'ouvrir 350 à 400 nouveaux hôtels sous les marques AccorHotels à moyen terme. L'accord permet également d'offrir aux membres des deux programmes de fidélité (75 millions de membres dans le monde) la possibilité d'accéder à un réseau combiné de plus de 6 500 hôtels dans le monde.

Dans le cadre de ce partenariat, AccorHotels détient une participation de 10,8 % dans Huazhu et dispose d'un siège au Conseil d'administration du groupe.

2 Responsabilité DE L'ENTREPRISE

2.1 VISION ET ENGAGEMENTS 22
2.1.1 La démarche RSE de AccorHotels : connecter business et développement durable 22
2.1.2 Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE 24
2.1.3 L'interaction du groupe AccorHotels avec ses parties prenantes 26

2.2 PILOTAGE DE LA DÉMARCHE DE RSE 29
2.2.1 La gouvernance de la RSE 29
2.2.2 Les politiques et programmes RSE 31
2.2.3 PLANET 21 : objectifs et résultats 31

2.3 ENGAGEMENTS SOCIAUX 35
2.3.1 AccorHotels, son modèle social et son profil humain 35
2.3.2 Une ambition forte pour le développement des talents et la transformation de la culture 38
2.3.3 Mobiliser les collaborateurs, développer leur engagement 39
2.3.4 L'apprentissage au cœur du développement des compétences 40
2.3.5 Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours 42
2.3.6 Reconnaître et valoriser les collaborateurs 44
2.3.7 Des conditions de travail favorables au bien-être et à la performance des équipes 45
2.3.8 La politique de diversité et d'égalité des chances 48
2.3.9 Le dialogue social 50

2.4 ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX 52
2.4.1 Responsabilités auprès des clients 52
2.4.2 Responsabilités vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants 57
2.4.3 La protection de l'enfance face aux abus 60
2.4.4 *Plant for the planet,* l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement 62
2.4.5 Engagement solidaire : Solidarity AccorHotels 63

2.5 ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX 65
2.5.1 Management de l'environnement 65
2.5.2 Énergie et changement climatique 67
2.5.3 Eau 72
2.5.4 Protection de la biodiversité et maîtrise des impacts environnementaux locaux 76
2.5.5 Déchets 78

2.6 MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE 80
2.6.1 Indices et référentiels RSE 80
2.6.2 Prix et reconnaissances 80
2.6.3 Précisions méthodologiques 81
2.6.4 Tableaux des indicateurs 86

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

Entreprise pionnière, AccorHotels poursuit en 2015 son engagement et réaffirme ses ambitions à l'horizon 2020.

Imaginez une ville de 500 000 habitants. Imaginez des milliers de vies se croisant au quotidien. Imaginez des centaines de milliers de personnes qui se nourrissent, se chauffent, s'éclairent, se lavent, s'approvisionnent… Cette ville, c'est ce que représente AccorHotels, premier opérateur hôtelier mondial, implanté dans 92 pays avec 3 900 hôtels. À l'image d'une métropole moderne, nos hôtels accueillent plus de 120 millions de clients par an, servent 200 millions de repas chaque année.

Pleinement conscient de ces enjeux et de notre responsabilité d'entreprise et d'acteur économique, nous avons toujours eu à cœur de maintenir un haut niveau d'engagement pour limiter les impacts négatifs liés à notre activité et pour générer des bénéfices tangibles pour nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires et les communautés locales dans lesquelles nous nous implantons. Ainsi notre démarche de responsabilité irrigue l'ensemble des métiers de AccorHotels, prend vie dans chacun de nos hôtels, grâce à la mobilisation de nos 190 000 collaborateurs, qui chaque jour témoignent de leur attachement à une hospitalité chaleureuse et universelle. Cette énergie, nous la concentrons sur des actions concrètes, qui se prolongent en dehors de l'entreprise, pour protéger les mineurs contre le tourisme sexuel, soutenir l'agroforesterie et venir en soutien aux plus démunis.

En 2015, notre programme PLANET 21 s'est clôturé sur un bilan solide, marquant la très forte mobilisation de l'ensemble des équipes. 2016 laisse place à notre futur plan à 2020, un plan que nous avons conçu avec force et ambition pour ouvrir, partout où nous sommes, de nouvelles voies vers une hospitalité positive.

Sébastien Bazin, Président-directeur général

2.1 VISION ET ENGAGEMENTS

2.1.1 LA DÉMARCHE RSE DE ACCORHOTELS : CONNECTER BUSINESS ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

La mission de AccorHotels est simple : accueillir les voyageurs ; les héberger et les restaurer partout dans le monde. Les décisions stratégiques nécessaires à ses activités concilient deux exigences : la profitabilité, inhérente à son statut d'entreprise, et l'intégration des défis mondiaux qui font porter sur les acteurs économiques, et notamment les groupes de l'envergure de AccorHotels, leader de son secteur, des obligations accrues 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, opportunités et contraintes liées à la place croissante du numérique dans l'économie.

En 2015, AccorHotels a accéléré la transformation de son business et de sa culture d'entreprise. Plan *« Leading Digital Hospitality »*, plan *« Food & Beverage »*, nouvelles valeurs…, le Groupe mise tant sur ses innovations que sur la rénovation de ses fondamentaux. Dans cet esprit de transformation, AccorHotels a en effet retravaillé ses valeurs. La valeur « Passion du Client », renforce le dispositif et marque l'importance de la relation client, au centre de toutes les attentions du Groupe ; la valeur « Performance » est devenue « Performance durable », pour inscrire le Groupe dans une dynamique de création de valeur positive, pour le plus grand nombre, dans la durée.

Mettre cette notion de durabilité au cœur des valeurs est un acte fort d'intégration de la RSE dans le modèle opérationnel de AccorHotels. Autre acte fort dans ce sens : en 2015, des critères de performance environnementale et sociale ont été définis, qui conditionneront la part de rémunération variable de tous les collaborateurs bénéficiant d'une part variable. Dès 2016, plus de 24 000 collaborateurs seront concernés, de l'équipe dirigeante au niveau chef de service d'un hôtel. Au total jusqu'à 20 % de la part variable pourront être conditionnés à la performance environnementale et sociale collective et individuelle.

Ainsi, la démarche RSE de AccorHotels participe à la transformation du Groupe. 2015 a été consacrée à progresser au maximum, pour clore le plus positivement possible le programme PLANET 21 2011-2015, et à concevoir le futur programme à l'horizon 2020. Celui-ci a été conçu pour soutenir chacun des actifs du Groupe, leviers de création de valeur : son patrimoine humain, son portefeuille de marques et sa puissance digitale, son bâti, ses relations avec ses partenaires d'affaires et celles que le Groupe entretient avec la société civile et les communautés.

DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DÉFINIS PAR LE MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE ET LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Le groupe AccorHotels, ville du monde

Les hôtels AccorHotels 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 et autorités administratives.

L'activité de AccorHotels est totalement connectée à celles de ses parties prenantes et à leurs attentes, en particulier à l'échelon local. AccorHotels est en effet la somme de 3 900 sites, ses hôtels, qui chacun individuellement sont orientés avant tout vers les acteurs économiques locaux et les communautés d'implantation. La gestion de la relation avec ses parties prenantes est donc intrinsèque à l'activité de AccorHotels. C'est un levier stratégique pour un groupe hôtelier.

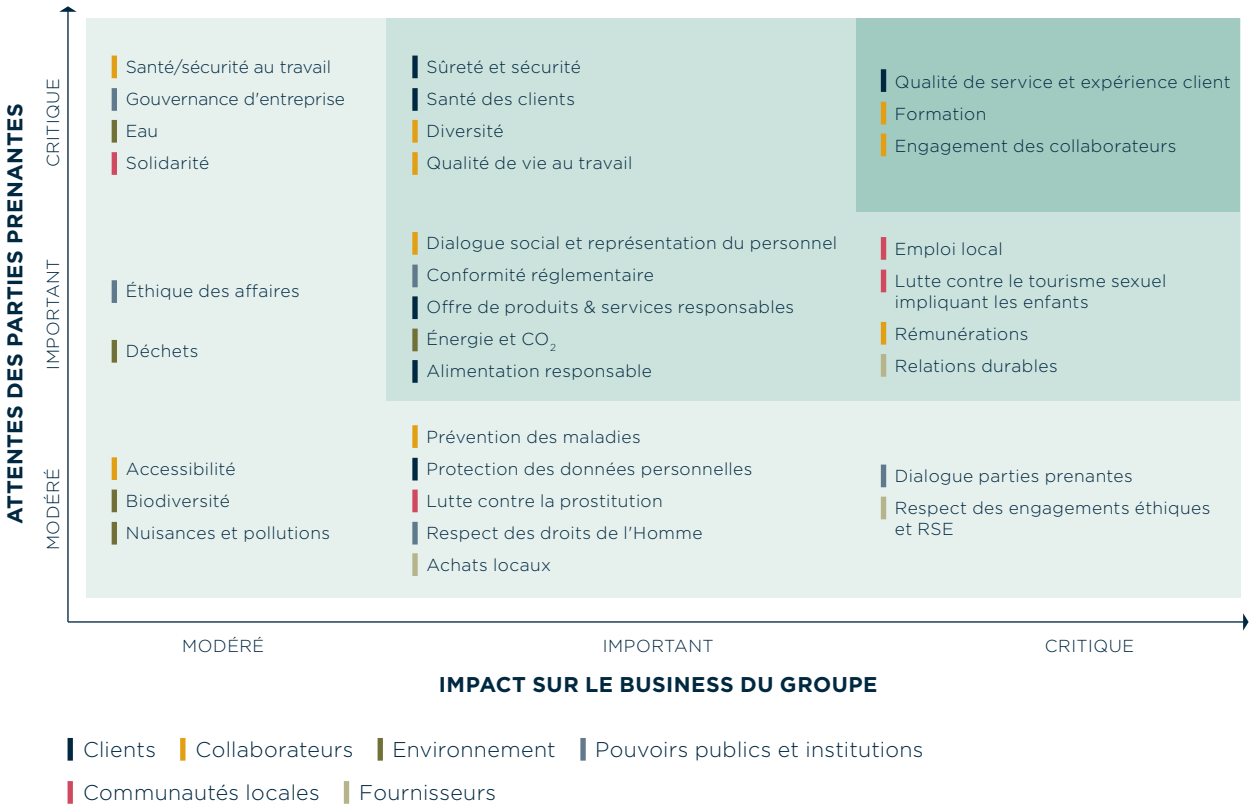
Évaluation de la matérialité des enjeux

En 2015, AccorHotels a mis à jour l'évaluation de la matérialité de ses enjeux, initialement réalisée en 2013. Cette évaluation lui permet :

- d'identifier les préoccupations et attentes de ses parties prenantes et le niveau d'importance ;
- de connaître la performance relative de AccorHotels 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.

La Direction du Développement durable assure une veille permanente des enjeux RSE pour le Groupe. En 2014 et 2015, elle a mené trois études majeures lui permettant de quantifier ses enjeux plus précisément : la mise à jour de l'empreinte environnementale du Groupe (voir page 28), la première étude d'empreinte socio-économique réalisée par un groupe à l'échelle mondiale sur 186 pays et 25 secteurs d'activité (voir page 28) et une étude de perception du développement durable par les clients (voir page 28). En 2015, la Direction des Risques et Assurance a également réalisé la refonte complète de sa méthode de cartographie des risques intégrant les enjeux RSE parmi les menaces envisagées. Cette méthode de cartographie des risques du Groupe est détaillée au Chapitre 3 « Facteurs de risques ».

Le schéma ci-dessous présente le résultat de la mise à jour de la matérialité des enjeux tenant compte des enseignements apportés par les travaux décrits précédemment. Ils confirment la place centrale qu'occupe la dimension humaine dans le métier de l'hôtellerie, puisque les trois enjeux principaux sont la qualité de service et l'expérience client, la formation et l'engagement des collaborateurs. 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.



2.1.2 DES ENGAGEMENTS PORTÉS PAR LA CHARTE ÉTHIQUE ET RSE

Résolument animé par une ambition de responsabilité et de partage de la valeur, AccorHotels 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 puis mise à jour avec les nouvelles valeurs du Groupe en 2015, réaffirme cette ambition. De la Charte émanent toutes les politiques « extra-financières » du Groupe, elle encadre la démarche de responsabilité de AccorHotels, 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 de AccorHotels. Elle repose sur :

- **les six Valeurs** du Groupe, redéfinies en 2015 ;
- **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
- **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.

SIX VALEURS AU SERVICE D'UNE MISSION

- **Passion pour le client :** « L'hospitalité est notre métier, faire plaisir à l'autre notre source d'énergie. Le client est le moteur de nos décisions, de nos actions, et le filtre de nos réflexions. »
- **Esprit de conquête :** « Nos clients sont des globe-trotters, nous aussi. Nous explorons, nous entreprenons, nous développons. Nous sommes ambitieux pour nos clients. Nous rendons possible l'impossible. »
- **Innovation :** « On nous a dit que c'était impossible, ensemble nous l'avons fait. Nous faisons notre maximum pour que les rêves de nos clients deviennent réalité. Nous en avons rêvé, nous l'avons fait, ils ont adoré. Nous sommes curieux, nous sommes ouverts aux idées, nous nous réinventons et nous revendiquons une liberté d'expérimenter et de créer. »
- **Confiance :** « Nous sommes spontanément bienveillants. Nous aimons soutenir et valoriser chacun. Nous tenons nos engagements. Nous disons ce que nous faisons, et nous faisons ce que nous disons. »
- **Respect :** « Nous sommes attentifs au monde, aux autres. Nous aimons le mélange des cultures. Nous sommes fiers de nos différences. Nous considérons tout être humain comme une richesse. Nous prenons soin de la planète. »
- **Performance durable :** « Nous nous inscrivons dans une dynamique de création de valeur positive, pour le plus grand nombre, pour longtemps. »

Lancée officiellement en 2014, la Charte a été depuis déployée dans tous les pays du Groupe. Elle est disponible en interne et à l'externe sur les différents sites Intranet AccorHotels et sur le site Internet (http://www.accorhotels-group.com/fr/developpement-durable.html). 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.

(1) *Textes de référence pour le groupe AccorHotels : les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 ; les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales ; les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies ; les conventions internationales fondamentales de l'Organisation internationale du travail [Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination raciale (1966) ; 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).*

En 2015, l'intégration d'une culture de l'éthique et de la RSE s'est accélérée au sein du Groupe. Le déploiement de la Charte est effectif avec, notamment, sa présentation au Conseil d'administration et au Comité exécutif du Groupe ainsi qu'à tous les Comités de direction des zones et des fonctions supports. Elle a également été diffusée dans les zones, régions et pays, et des outils opérationnels ont été partagés et mis en œuvre localement. La Charte Éthique et RSE a également été présentée aux partenaires du Groupe, notamment à l'UITA et à l'Association des Franchisés AccorHotels et la décision a été prise d'intégrer une clause éthique & RSE dans les nouveaux contrats de franchise et de management à partir de fin 2015.

Un réseau de correspondants Éthique et RSE a été mis en place dans le Groupe. Au niveau *Corporate*, trois membres du Comité Éthique et RSE animent le réseau des correspondants mondial, coordonnent le déploiement de la Charte et assurent l'animation et le suivi des projets. Référents de leur zone ou de leur filière pour la mise en œuvre de la Charte, les correspondants Éthique et RSE animent les groupes de travail afférents, remontent les points d'attention, les alertes ou les bonnes pratiques, informent le Comité de direction et sont force de proposition pour les travaux du Comité Éthique et RSE.

PRÉVENTION DES ACTES DE CORRUPTION

AccorHotels 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 :** AccorHotels s'efforce, dans le cadre de ses contrats ou relations avec l'administration publique, de faire en sorte qu'aucune commission ne soit versée, directement ou indirectement, à un agent public ou à un élu ;
- **lutte contre la corruption privée :** AccorHotels s'efforce de 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 les 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.

La Charte Éthique et RSE constitue un outil de prévention important en matière de corruption. À ce titre, elle est intégrée dans la démarche de cartographie du Groupe décrite au Chapitre 3 « Facteurs de risques ». 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. Le Groupe s'est doté en 2015 d'une nouvelle politique concernant les cadeaux permettant de lutter contre les conflits d'intérêt. Elle inclut notamment un principe strict de refus des cadeaux et précise les comportements à adopter en fonction des situations.

Au cours de l'exercice 2015, aucun cas de corruption n'a été signalé auprès de la justice par AccorHotels et le Groupe n'a enregistré aucune provision pour risques en matière de corruption.

LA POLITIQUE FISCALE DU GROUPE ACCORHOTELS

La politique fiscale de AccorHotels vise à appliquer les lois et réglementations de tous les pays où le Groupe est implanté.

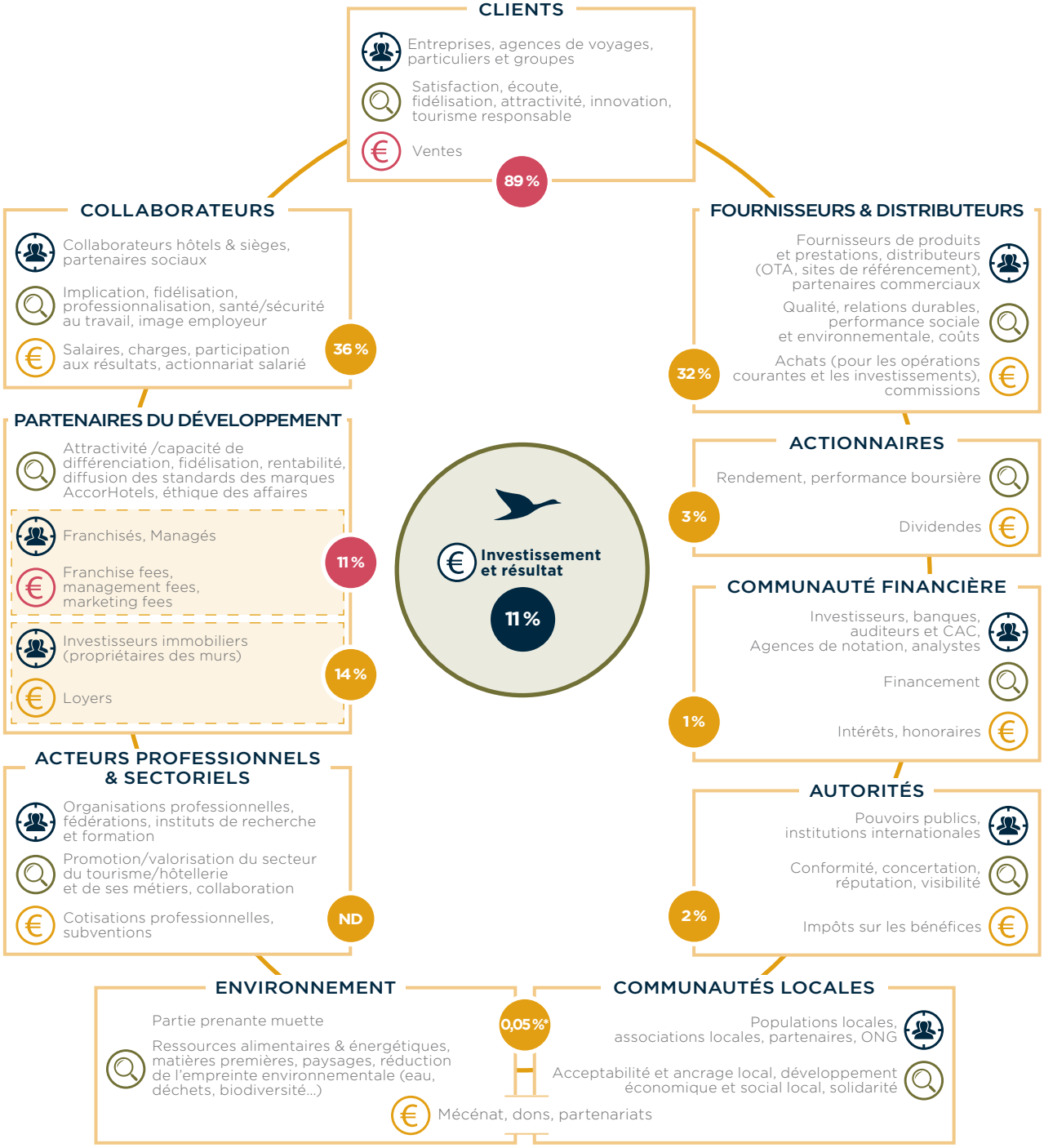
De plus, les problématiques fiscales sont incluses dans une politique de gestion des risques au niveau de la Direction fiscale Groupe en lien avec la Direction de l'Audit. Elles font l'objet de plans d'actions qui visent à défendre les intérêts du Groupe dans le respect des règles locales applicables et des traités fiscaux internationaux. La sécurisation de ces risques est recherchée à travers la documentation des positions fiscales, le recours à des conseils externes et le dialogue avec les autorités fiscales. Le Groupe assure une veille permanente proactive sur les différentes évolutions de la fiscalité et en sensibilisant ses différents interlocuteurs par des actions de formation.

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

2.1.3 L'INTERACTION DU GROUPE ACCORHOTELS AVEC SES PARTIES PRENANTES

La cartographie des parties prenantes a été réalisée avec le concours des différentes directions du Groupe permettant à AccorHotels 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. Le schéma présente un aperçu des principales parties prenantes identifiées, des enjeux clés associés à chacune et précise comment AccorHotels partage avec elles la valeur financière qu'il crée.

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



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

DIALOGUE ET PARTENARIATS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Politique de dialogue

La mise en œuvre de la démarche RSE du groupe AccorHotels s'appuie sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Essentiel, ce dialogue est inhérent à la conduite des activités du Groupe. Il intervient donc en permanence, à tous les niveaux et dans tous les métiers. Une Procédure Groupe de Dialogue avec les Parties Prenantes établie en 2014 précise son champ d'application et sa mise en œuvre, les responsabilités à tous les niveaux du Groupe (mondial, régional, local), ainsi que les moyens utilisés pour le renforcer et rendre compte aux parties prenantes.

La Charte Éthique et RSE du groupe AccorHotels est emblématique de l'importance qu'il accorde à ses parties prenantes. Cette Charte est le document d'engagement « extra-financier » majeur de AccorHotels et est dans cet esprit, organisée autour des engagements phares pris par AccorHotels vis-à-vis de chaque grande catégorie de partie prenante (voir page 24).

ACCORHOTELS FAIT VOTER UNE RÉSOLUTION NON-FINANCIÈRE EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Emblématique de l'audace avec laquelle AccorHotels porte sa démarche RSE, la « résolution de l'arbre » – première résolution non-financière proposée au vote dans une Assemblée Générale – a été soumise aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2015. Engagement pris : atteindre le seuil de 10 millions d'arbres plantés d'ici 2021 dans le cadre du programme *Plant for the Planet* (voir aussi page 62) et promouvoir « l'*insetting* » en tant que membre fondateur d'un club d'entreprises, l'*International Platform for Insetting*. L'*insetting* consiste à développer des projets à forts impacts socio-environnementaux au sein même des filières et de la sphère d'influence des entreprises qui compensent les impacts environnementaux (« *offsetting* » en anglais). Les bénéfices sont ainsi multiples pour l'entreprise, ses filières et ses produits, et plus globalement pour l'ensemble de son écosystème. Avec 96 % des voix, les actionnaires ont ainsi presque unanimement marqué leur soutien au programme d'agroforesterie du Groupe.

Cette démarche originale de consultation des actionnaires sur un programme RSE, l'engagement de AccorHotels sur la durée mais aussi la complétude et la clarté de l'information délivrée par le Groupe dans ses Assemblées Générales et dans ses publications, ont valu à AccorHotels le **Trophée RSE de l'Assemblée Générale,** décerné par Capital Com.

Principales opportunités de dialogue entre AccorHotels et ses parties prenantes en 2015

Au niveau du Groupe, les principales opportunités de dialogue avec les parties prenantes en 2015 ont été les suivantes (liste non exhaustive) :

- participation à près de 20 conférences sur l'investissement hôtelier dans le monde dont en particulier : ALIS à Los Angeles, l'IHIF à Berlin, le MIPIM à Cannes, l'HICSA à Mumbai, l'AHIC à Dubai, NYU à New York, l'AHIF à Addis Abeba, l'HICAP à Hong Kong, le RHIC à Moscou… ;
- plus de 1 000 investisseurs et intermédiaires professionnels rencontrés (conférences, *road shows*, *reverse road shows*) ;
- conférence annuelle des franchisés en France à Bordeaux (500 propriétaires), en Allemagne (60 propriétaires) et au Royaume-Uni (50 propriétaires) ;
- lancement d'une étude de perception du développement durable auprès des clients de AccorHotels. Cette étude compare les comportements et attitudes responsables des clients chez eux et à l'hôtel et mesure la perception du développement durable dans les hôtels. Elle s'appuie sur l'exploitation de près de 8 000 questionnaires renseignés pas des clients AccorHotels, dans huit pays. Les résultats seront publiés en 2016 ;
- intervention de Jean-Marc Borello, Président du Directoire du Groupe SOS et membre du Conseil d'administration de Solidarity AccorHotels lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 avril 2015, pour témoigner de l'engagement en matière de solidarité du groupe AccorHotels ;

ACCORHOTELS, PARTENAIRE OFFICIEL DE LA COP21

AccorHotels a soutenu la Conférence Internationale Paris Climat qui s'est tenue du 30 novembre au 11 décembre 2015 sur plusieurs volets :

- l'excellence hôtelière au service de la COP21 : AccorHotels a pris en charge la formation à la langue anglaise et au métier de l'accueil de 300 jeunes issus du département de la Seine Saint-Denis qui ont reçu les délégations officielles lors de l'événement ;
- un engagement inédit : en écho à son engagement dans le programme *Plant for the Planet*, AccorHotels a compensé les émissions de gaz à effet de serre de toutes les nuitées d'hôtels passées par les clients en Île-de-France dans les hôtels AccorHotels et concurrents, y compris l'hôtellerie de chaîne et les hôtels indépendants, pendant toute la durée de la conférence. La compensation s'est faite en plantant 27 000 arbres au Pérou, dans un des projets de reforestation soutenus par le Groupe ;
- le soutien à l'installation artistique *« One Heart One Tree »* à travers laquelle tout citoyen a pu projeter *via* une application dédiée un « arbre virtuel » sur la Tour Eiffel pendant la COP21. Les arbres virtuels de tous les participants ont été par la suite transformés en autant d'arbres réels, plantés dans le cadre d'un projet de reforestation.

Des partenariats externes pour enrichir la démarche

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

ECPAT *(End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes)* : AccorHotels 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.

Pur Projet : cette organisation œuvre en faveur de la préservation du climat par la reforestation et la conservation forestière, en favorisant le rôle des communautés locales dans les projets. AccorHotels a noué depuis 2012 un partenariat avec Pur Projet pour accompagner le développement de son programme *Plant for the Planet* (voir ci-dessus et page 62).

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

***International Insetting Platform* (IPI) :** aux côtés des associations Adaptogether, Pur Projet et PlanVivo, AccorHotels est membre fondateur de l'IPI, une association de loi 1901 lancée en 2015. Cette plateforme est ouverte à tous les opérateurs porteurs d'objectifs ou de projets, elle a pour objectif de favoriser le partage des connaissances, de promouvoir l'*insetting* et d'en accroître la visibilité et de favoriser l'innovation dans la mise en œuvre des projets. (Pour en savoir plus : http://www.insettingplatform.com/).

ACCORHOTELS, ACTEUR DES RÉFLEXIONS SECTORIELLES ET CONTRIBUTEUR DE PREMIER RANG

Relations institutionnelles

AccorHotels entretient des relations institutionnelles avec les autorités et les gouvernements dans la majorité des pays dans lesquels il est implanté. Cela peut se traduire par une contribution constructive et transparente à l'élaboration des politiques publiques sur les sujets pertinents liés aux activités du Groupe. Cette contribution doit viser à enrichir la réflexion des décideurs publics. AccorHotels a pris les engagements suivants, consignés dans sa Charte Éthique et RSE :

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

D'une manière générale, les activités de lobbying mises en œuvre par le Groupe sont développées en cohérence avec ses principes d'actions stratégiques, ses politiques de développement durable et de RSE.

Les positions du groupe AccorHotels sont systématiquement portées par Sébastien Bazin, Président-directeur général, les membres du COMEX ou par les groupements ou organisations professionnelles internationales (WTTC, ITP, HOTREC, etc.) et nationales (UMIH, GNC, etc.) dont AccorHotels est membre. Le Groupe ne fait pas appel à une agence extérieure dans le cadre de ses relations institutionnelles.

Élaboration et partage des connaissances RSE

Le groupe AccorHotels est également très actif dans la production de connaissances dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise, notamment dans le secteur de l'hôtellerie. L'année 2015 a été particulièrement riche de nouvelles études qui sont rendues publiques *via* la plateforme ouverte de connaissances partagées, « Planet 21 Research », hébergée par la rubrique développement durable du site Internet du Groupe.

Ainsi, en 2015, AccorHotels a mis à jour son empreinte environnementale de 2011, première étude mondiale à recenser l'impact environnemental d'un groupe hôtelier international sur l'ensemble du cycle de vie de son activité et sur plusieurs critères. Pour cette deuxième édition, qui sera publiée en 2016, AccorHotels a couvert certains sujets peu développés dans la première : l'impact sur l'eau et la biodiversité, notamment. Le périmètre a été élargi pour inclure les impacts indirects, tels que ceux générés par le stockage des aliments ou les transports, par exemple. Ces travaux permettent au Groupe d'assurer la robustesse scientifique de sa démarche de développement durable et de consolider sa stratégie avec une vision précise et fiable.

AccorHotels est également à l'origine de la première étude d'empreinte socio-économique réalisée par un grand Groupe à l'échelle mondiale sur 186 pays et 25 secteurs d'activité. Cette étude qui sera publiée en 2016 met en œuvre une méthodologie innovante permettant de mesurer et comprendre les impacts directs liés aux activités des hôtels du Groupe, les impacts indirects liés aux activités des fournisseurs et les impacts induits, liés aux activités stimulées par celles de AccorHotels (consommation des ménages permise par les salaires versés par le Groupe et ses fournisseurs, recettes fiscales, dépenses publiques, etc.).

AccorHotels a publié en 2015 deux études sur l'impact d'une démarche RSE sur la satisfaction client et sur la performance financière des hôtels :

- « Quels sont les liens entre la performance économique et la performance RSE pour les comptes BtoB clés et stratégiques de AccorHotels ? », étude vérifiée par EY ;
- « AccorHotels : les initiatives responsables contribuent à la satisfaction client et à la rentabilité », étude réalisée par Accenture.

Les résultats de ces études convergent pour démontrer un lien tangible entre la performance développement durable des hôtels et leur performance économique. La performance RSE d'un hôtel a un impact positif sur sa rentabilité financière et sur la satisfaction client. Elle permet aussi de renforcer la relation de AccorHotels avec ses clients B2B grands comptes : lors des appels d'offres, ils sont plus de 70 % à avoir des exigences RSE et la performance RSE est un critère important pour près de 90 % des clients lors du choix d'un prestataire hôtelier.

2.2 PILOTAGE DE LA DÉMARCHE DE RSE

2.2.1 LA GOUVERNANCE DE LA RSE

LE COMITÉ ÉTHIQUE ET RSE

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

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

Présidé par Sven Boinet, Directeur général délégué, il présente la composition suivante : cinq membres du Comité exécutif, quatre représentants des opérations (Europe Centrale et de l'Est, Asie du sud-est, Afrique, Amériques & Caraïbes) et sept représentants des fonctions support Groupe directement concernées (Ressources humaines, Sûreté et Sécurité, Juridique, Développement durable, Achats, Communication).

Ce Comité s'est réuni quatre fois en 2015, pour superviser l'avancement des feuilles de route éthique et RSE, avec de nombreuses thématiques à l'ordre du jour : suivi du déploiement de la Charte, partage de l'engagement éthique et RSE du Groupe avec ses partenaires, politique cadeaux, sécurité des collaborateurs en voyage d'affaires, enquêtes partenaires, lutte contre le proxénétisme hôtelier, etc.

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 AccorHotels.

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 115 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.

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 matière d'expertise et de veille environnementale et sociétale. En septembre 2015 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 assurent l'animation des équipes au premier niveau, mettent en place les conditions du développement des talents et de l'engagement des collaborateurs et portent la transformation de la culture en cohérence avec la stratégie et les politiques de Ressources humaines de AccorHotels. Ils s'appuient pour cela sur l'expertise de leurs équipes locales et bénéficient également d'outils élaborés au niveau du Groupe ou de bonnes pratiques issues d'autres pays, régions ou zones du Groupe partagées par l'ensemble de la communauté RH. Ces synergies permettent d'assurer une forte cohérence de pratique et d'en renforcer l'impact.

La communauté des ressources humaines est organisée en grandes filières d'expertise, elle interagit avec l'ensemble des fonctions opérationnelles et de support : Juridique, Communication, Marketing, Informatique, Développement durable, etc.

Au cours de l'année 2015, pour accompagner la transformation du Groupe, la communauté RH a elle aussi évolué pour devenir la communauté Talent & Culture. Effective au 1er janvier 2016, cette nouvelle organisation s'articule autour des filières suivantes : Talent, Learning & Development, Reconnaissance, Culture & Engagement, Dialogue Social et Innovation Sociale.

Solidarity AccorHotels, fonds de dotation du groupe AccorHotels, 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 AccorHotels servent de relais entre Solidarity AccorHotels et les collaborateurs locaux. Ils apportent également informations et conseils utiles aux projets.

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 AccorHotels, dépendent du mode de gestion des hôtels concernés : filiales, managés ou franchisés [1].

- 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, AccorHotels en recommande la mise en œuvre au propriétaire qui arbitre son déploiement effectif.
- Le déploiement des politiques et outils RH est fonction de chaque mode de gestion (voir page 35). 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, AccorHotels a une obligation légale de communiquer des informations à caractère social, sociétal et environnemental sur le périmètre financier consolidé, c'est-à-dire les hôtels filiales. AccorHotels a choisi d'étendre cette obligation, dans la mesure du possible, à l'ensemble des hôtels sous enseigne AccorHotels. Selon les thématiques, une proportion plus ou moins grande d'hôtels managés et franchisés est incluse dans les données publiées.

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 Directeur général délégué, la Directrice Générale RH, le Directeur général Food & Beverage sont intervenus lors du Séminaire PLANET 21). Le Président-directeur général du Groupe, la Directrice générale HotelServices France et le Directeur général HotelServices Europe Centrale et Europe de l'Est sont administrateurs de Solidarity AccorHotels.

Enfin, depuis 2015, le tableau de bord mensuel adressé au Comité exécutif et aux responsables des opérations dans les pays inclut des indicateurs en lien avec les objectifs PLANET 21. Ce nouveau dispositif assure une implication et une réactivité plus forte de l'ensemble du Groupe autour de PLANET 21 et a contribué à une bonne amélioration des performances en 2015.

(1) Les hôtels de AccorHotels sont affiliés au travers de quatre grands modes d'exploitation : les contrats de franchise, les contrats de gestion, les contrats de location, et la propriété. Plus d'informations sur ces modes d'exploitation sont disponibles en page 7.

2.2.2 LES POLITIQUES ET PROGRAMMES RSE

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

CHARTE ÉTHIQUE ET RSE

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Charte 21

Eau & Énergie
Déchets
Alimentation responsable
Produits & Services durables
Plant for the Planet
WATCH*

ISO 14001

OPEN

SOLIDARITÉ

Soutien aux populations en rupture de lien social et en situation de précarité.

Implication des collaborateurs aux côtés d'ONG locales à travers deux axes d'intervention :

Favoriser l'accès à la professionnalisation, à l'emploi et à l'entreprenariat

Accompagner durablement les situations d'urgence

TALENT & CULTURE

Politiques Talent Groupe
> marques > pays > hôtels

Engagements et Accords Groupe

Learning & Development
Talent
Reconnaissance
Culture & Engagement

Dialogue social et innovation sociale

Programmes locaux

Enquête d'engagement

Système de pilotage RH

*Programme de lutte contre le tourisme sexuel impliquant des mineurs.

Programmes transversaux | Programmes thématiques | Outils

Outre les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe, la Charte Éthique & RSE intègre l'obligation de conformité : valeurs, éthiques des affaires, droits du travail, protection des biens et des données.

2.2.3 PLANET 21 : OBJECTIFS ET RÉSULTATS

PLANET 21 est le programme de développement durable du groupe AccorHotels couvrant la période 2011-2015. 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 AccorHotels (près de 190 000) ainsi que pour ses clients.

PLANET 21 est structuré autour de sept piliers fondamentaux et de 21 engagements et objectifs. L'année 2015 constitue le terme du programme actuel. Un nouveau plan pour la période 2016-2020 sera lancé dans le courant du premier semestre 2016. Le tableau ci-dessous présente le bilan global de PLANET 21 sur la période 2011-2015.

7 Piliers	21 Engagements	Objectif 2011-2015	2011	2012	2013	2014
	1. Garantir des **intérieurs sains**	**85 %** des hôtels utilisent des **produits écolabellisés**	68 %	89 %	95 %	97 %
	2. Promouvoir une **alimentation responsable**	**80 %** des hôtels mettent en avant des **plats équilibrés**	62 %	87 %	96 %	97 %
	3. Prévenir les **maladies**	**95 %** des hôtels organisent des **formations** de prévention pour le personnel	77 %	40 %	65 %	74 %
	4. Réduire nos **consommations d'eau**	**- 15 %** de **consommation d'eau** entre 2011 et 2015 (filiales et managés) (1) (2)	-	- 5,2 % (2)	- 5,2 % (2)	- 5,6 % (2)
	5. Développer **le recyclage des déchets**	**85 %** des hôtels recyclent leurs **déchets**	64 %	79 %	86 %	88 %
	6. Préserver la **biodiversité**	**60 %** des hôtels participent au projet *Plant for the Planet*	34 %	39 %	41 %	46 %
	7. Réduire nos **consommations d'énergie**	**- 10 %** de **consommation d'énergie** entre 2011 et 2015 (filiales et managés) (1) (2)	-	+ 3 % (2)	.+ 0,3 % (2)	- 4,5 % (2)
	8. Réduire nos **émissions de CO_2**	**- 10 % d'émissions de CO_2** entre 2011 et 2015 (filiales et managés) (1) (2)	-	+ 10 % (2)	+ 0,6 % (2)	- 3,8 % (2)
	9. Développer les **énergies renouvelables**	**10 %** des hôtels utilisent des **énergies renouvelables**	4 %	6 %	7 %	9 %
	10. Favoriser **l'éco-conception**	**40 %** des hôtels intègrent au moins trois éléments écologiques dans leurs **chambres**	13 %	23 %	35 %	40 %
	11. Faire progresser le **bâtiment durable**	21 hôtels neufs ou rénovés atteignent une **certification** de référence en matière de **bâtiment durable**	3	2	6	13
	12. Introduire des **offres** et **technologies** durables	**20 %** des hôtels filiales proposent une offre de **séminaires durables**	Non initié	Non initié	Non initié	Non initié
	13. Protéger **l'enfance** face aux abus	**70 %** des hôtels s'engagent pour la **protection de l'enfance**	49 %	38 %	44 %	48 %
	14. Développer des filières **d'achats** responsables	**70 %** des hôtels achètent et mettent en avant des **produits issus de leur pays d'implantation**	51 %	68 %	81 %	87 %
	15. Préserver les **écosystèmes**	**100 %** des hôtels bannissent de leurs menus les **produits de la mer menacés**	68 %	83 %	89 %	93 %
	16. Faire progresser nos **collaborateurs**	**75 %** des Directeurs d'hôtels sont issus des **promotions internes** (filiales et managés)	75 %	80 %	80 %	69 %
	17. Faire de la **diversité** une richesse	**35 %** des Directeurs d'hôtels sont des **femmes** (filiales et managés)	27 %	27 %	28 %	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 (hôtels filiales et managés)	71 pays	71 pays	59 pays	55 pays
	19. Conduire nos affaires avec **transparence**	AccorHotels est présent dans six **indices ou référentiels responsables** reconnus au niveau mondial	4	4	4	3
	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)	25 %	31 %	36 %	41 %
	21. Partager notre démarche avec nos **fournisseurs**	**100 %** de nos contrats d'achat respectent la **Charte Achats 21** de AccorHotels	45 %	60 %	68 %	80 %

(1) Les périmètres concernés par ces engagements sont détaillés en pages 91 et 92 dans les tableaux des indicateurs environnementaux.
(2) Évolution à périmètre comparable depuis 2011.

Résultats 2015 [1]		Commentaires
98 %	✓	L'utilisation de produits écolabellisés est une action historique, déjà en place dans une partie des hôtels lors du lancement du programme. Grâce au déploiement à large échelle d'une solution co-développée avec le fournisseur, l'objectif a pu être largement dépassé : la quasi-totalité des hôtels utilisent aujourd'hui des produits écolabellisés.
98 %	✓	Cet objectif a pu être largement dépassé grâce à la prise en compte par les hôtels des attentes des clients à la recherche d'une alimentation responsable et équilibrée.
85 %	↗	L'objectif n'est pas atteint. Cependant une forte progression est enregistrée en 2015 grâce à la mise à disposition d'un kit de formation « Gestes et Postures » et à une animation renforcée auprès du réseau sur ce sujet.
- 8,4 % [2]	↗	Une forte diminution des consommations d'eau est enregistrée sur les cinq ans. L'objectif n'est pas atteint au niveau du Groupe mais l'est dans la zone MMEA.
89 %	✓	L'objectif a été dépassé dès 2013 et la performance s'accroît depuis, en dépit de difficultés pour identifier certaines filières de recyclage dans quelques pays.
60 %	✓	Après plusieurs années consacrées à la mise en place du programme et à l'ouverture de sites de plantations à travers le monde, l'année 2015 a permis une forte mobilisation des hôtels autour de ce projet phare du Groupe.
- 5,3 % [2]	↗	En tenant compte de paramètres tels que la météo et le taux d'occupation, l'évolution du ratio redressé est de - 7,2 %, ce qui traduit une nette progression, sans permettre néanmoins d'atteindre le résultat fixé.
- 6,2 % [2]	↗	La performance progresse mais reste en deçà de l'objectif fixé.
15 %	✓	Un investissement continu dans les technologies sur l'énergie renouvelable a permis de dépasser largement l'objectif fixé. Une partie de l'augmentation constatée en 2015 s'explique aussi par une meilleure comptabilisation de l'achat d'électricité « verte » par les hôtels.
50 %	✓	Le développement d'offres en produits écologiques (peinture, mobilier en bois, moquette...) et l'implication du réseau ont conduit à l'intégration croissante d'éléments écoconçus dans les chambres, et ce pour toutes les marques.
21	✓	Après deux à trois années de mise en place des méthodes et outils améliorant la performance environnementale des techniques de construction des hôtels, la certification des bâtiments durables s'est accélérée en 2014 puis en 2015. À fin 2015, 21 bâtiments sont certifiés ou en cours de certification.
En cours de déploiement	✗	La définition du standard « Meeting 21 » a été retardée, ce qui n'a pas permis d'atteindre cet objectif. Toutefois, ce standard a été lancé courant du second semestre 2015.
89 %	✓	Après des pilotes menés dans quelques pays à travers le monde, un programme mondial (WATCH) a été bâti en 2014 et déployé à grande échelle en 2015. Le soutien appuyé de la Direction générale du Groupe a permis de dépasser largement l'objectif fixé.
92 %	✓	L'objectif a été largement dépassé, grâce à l'implication des bureaux d'achats dans les pays et les hôtels, en renforçant leurs achats nationaux.
99 %	✓	La mobilisation des hôtels a été progressive, notamment compte tenu du fait que certaines espèces sont culturellement des mets de choix dans certains pays.
80 %	✓	Une partie de la forte progression entre 2014 et 2015 s'explique par une légère modification de la définition, la rendant plus précise, et par l'augmentation du taux de couverture (proche de 100 % lors de l'enquête menée en 2015) incluant notamment la France qui n'était pas couverte jusqu'à ce jour.
27 %	✗	Malgré des pratiques volontaristes dans l'organisation, l'objectif n'est pas atteint. Le Groupe va poursuivre ses efforts sur cet engagement.
78 pays	✓	L'objectif est atteint. Le processus d'enquête d'opinion a été revu en 2014-2015, et déployé dans l'ensemble des pays en 2015 à l'exception de deux pays (Cuba et La République Dominicaine, pour des raisons de manque d'accès aux outils en ligne. Ces deux pays représentent 0,46 % des effectifs).
6	✓	Le travail collaboratif avec de nombreux services internes, ainsi que les bonnes performances du Groupe en matière de RSE ont permis d'atteindre cet objectif, et d'intégrer de nouveaux indices en 2015.
43 %	✓	L'objectif a été dépassé notamment grâce à l'engagement vers la certification ISO 14001 de deux marques (Novotel et ibis).
94 %	↗	Même si l'objectif de 100 % n'est pas atteint, l'évolution de la performance est jugée très positive sur cinq ans. Les contrats manquants s'expliquent par le refus de certains fournisseurs de signer la Charte Achats 21, en raison, entre autres, de l'existence de politiques RSE internes.

Légende :
✓ *objectif atteint ou dépassé.*
↗ *Progression forte, mais résultat 2015 en deçà de l'objectif.*
✗ *Non atteint.*

AVEC 14 OBJECTIFS ATTEINTS SUR 21 ET 5 CONNAISSANT UNE TRÈS FORTE PROGRESSION, LE BILAN DE PLANET 21 EST GLOBALEMENT POSITIF

Une accélération des progrès en 2015

La gouvernance de la RSE et son portage par la Direction générale ont été renforcés en 2014 et 2015 (création du Comité Éthique et RSE et intégration d'un tableau de bord PLANET 21 dans les revues mensuelles de performance du COMEX), conduisant à une accélération du déploiement de PLANET 21 et à une progression sur la totalité des 21 objectifs la dernière année, avec parfois des accélérations très significatives.

Quelques exemples de la dynamique de progrès en place dans le Groupe :

- l'engagement de **protéger l'enfance contre les abus** (13), érigé en priorité de l'année et porté par le programme « WATCH », a bénéficié d'une très forte mobilisation du réseau ;
- l'engagement de **préserver la biodiversité** (6) s'incarne dans le programme *« Plant for the Planet »*. Celui-ci, après plusieurs années de mise en place, a gagné tant en maturité opérationnelle qu'en visibilité. Il est aujourd'hui déployé à grande échelle ;
- l'engagement de **faire progresser les bâtiments durables** (11) a nécessité de revoir les process en profondeur les premières années, puis a été renforcé par la décision d'HotelInvest en 2014 de rendre obligatoire la certification environnementale sur les projets en construction.

Sur cinq engagements, AccorHotels enregistre de fortes progressions mais n'atteint pas l'objectif

Pour les engagements **eau, énergie et CO_2** (4, 7 et 8), les résultats sont positifs mais en deçà des objectifs ambitieux fixés. Ce bilan recouvre une forte hétérogénéité de résultats entre les pays et entre les segments d'hôtels. Cette expérience a permis d'identifier des axes de progrès qui seront intégrés dans le prochain plan à 2020 (voir les analyses détaillées en pages 68 à 76).

L'engagement de **prévention des maladies** (3) enregistre des résultats positifs, mais, malgré la mobilisation du réseau, l'objectif n'est pas atteint. Cette thématique d'engagement sera reconduite dans la future stratégie de manière mieux adaptée aux contextes locaux.

Concernant la **Charte Achats 21** (21), l'objectif ambitieux de 100 % de contrats respectant la Charte Achats 21 de AccorHotels n'a pas été atteint malgré une très forte progression en cinq ans : le taux de signature de la Charte Achats 21 est ainsi passé de 45 % en 2011 à 94 % en 2015. Mais certains fournisseurs, déjà signataires de nombreux engagements dans ce domaine, refusent de signer la Charte de AccorHotels. Le Groupe prévoit de pérenniser ce processus auprès de ses fournisseurs.

AccorHotels est en retard sur l'atteinte de deux de ses objectifs

L'objectif « 35 % des Directeurs d'hôtels sont des femmes à fin 2015 » fixé pour l'engagement concernant la **diversité** (17) n'est pas atteint. Cet enjeu, qui reste prioritaire pour AccorHotels, souffre d'un retard notamment lié à la nécessité d'un changement culturel dans certains pays. Ce changement est amorcé et se renforcera en 2016 (voir pages 48 et 49). Des engagements forts ont été pris en 2015 avec la signature des *Women's Empowerment Principles* et l'objectif est reconduit à l'horizon 2017 dans le cadre de l'engagement du Groupe dans le programme *HeForShe* de l'ONU.

Concernant le **développement d'offres et de technologies durables** (12), la définition d'un référentiel pour les séminaires durables n'a été initiée que tardivement (en 2014). Le cahier des charges « Meeting 21 » qui décrit les standards d'un séminaire durable a été diffusé dans le courant du second trimestre 2015. De nombreux hôtels se sont inscrits dans le programme mais des investissements restent nécessaires pour respecter la totalité des critères. Les résultats se traduiront à partir de 2016.

UNE NOUVELLE STRATÉGIE PLANET 21 (2016-2020) INSCRITE DANS LA CONTINUITÉ ET AXÉE SUR LES LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR

Forte de la dynamique de progrès soutenu en 2015, la future stratégie s'inscrira dans la continuité du programme actuel et intégrera des évolutions importantes pour le groupe AccorHotels :

- choisir des engagements en lien avec le business model du Groupe qui s'appuieront sur ses leviers de création de valeur : les collaborateurs, le capital immobilier, le capital de marque ;
- opérer un glissement depuis des actions ponctuelles vers une intégration systématique des enjeux RSE dans les process.

Cette nouvelle stratégie, co-construite avec l'ensemble des métiers du Groupe, a été conçue à partir des études récemment réalisées (empreinte environnementale, empreinte socio-économique, étude de perception du développement durable par les clients). Elle sera rendue publique au cours du premier semestre 2016.

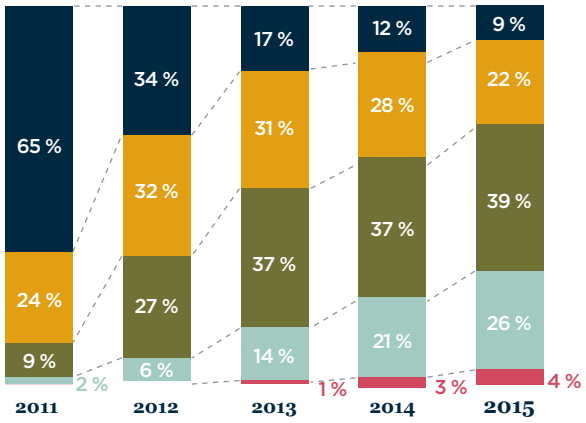
À FIN 2015, 91 % DES HÔTELS ONT AU MOINS ATTEINT LE NIVEAU BRONZE DE LA CHARTE 21

Pour atteindre les objectifs de développement durable fixés par le programme PLANET 21, AccorHotels s'appuie sur un outil de pilotage de la performance appelé « Charte 21 ». Cette Charte préconise 65 actions à mettre en œuvre par les établissements dans cinq domaines : management, énergie, eau, déchets, produits.

La Charte 21 propose des seuils graduels de performance : « Bronze » (correspondant aux prérequis fondamentaux), « Argent », « Or » et « Platine », pour les hôtels les plus engagés. La Charte offre ainsi un système de progression simple ; l'hôtel doit en effet d'abord valider un niveau pour accéder au suivant.

Cette démarche d'accompagnement des hôtels montre des résultats probants concernant la diffusion de bonnes pratiques puisqu'à ce jour, non seulement 91 % des hôtels ont au moins atteint le niveau Bronze, mais tous les autres niveaux ont également largement progressé avec 69 % ayant au moins atteint le niveau Argent en 2015 contre 11 % en 2011 et 30 % ayant au moins atteint le niveau Or en 2015 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



	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401	3 538	3 682
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %	94 %	95 %

Le détail des informations concernant la Charte 21 est disponible sur Internet (www.accorhotels-group.com/fr/developpement-durable/pilotage-et-performances.html).

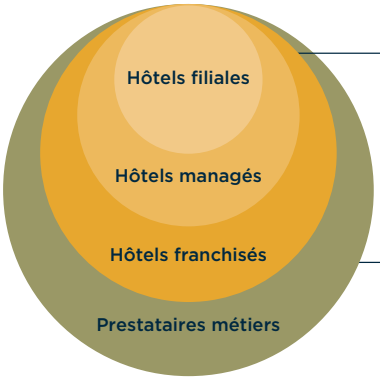
2.3 ENGAGEMENTS SOCIAUX

2.3.1 ACCORHOTELS, SON MODÈLE SOCIAL ET SON PROFIL HUMAIN

ACCORHOTELS, UN MODÈLE SOCIAL UNIQUE

L'activité de AccorHotels crée et maintient de nombreux emplois dans 92 pays. À fin décembre 2015, les employés sous enseigne AccorHotels étaient environ 190 000.

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



Sphère directe :
Salariés sous enseigne AccorHotels (au 31/12/2015)
- Salariés AccorHotels des hôtels filiales : 47 000
- Salariés sous enseigne AccorHotels des hôtels managés : 99 000
- Salariés sous enseigne AccorHotels des hôtels franchisés : 44 000 (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.

AccorHotels exerce ses responsabilités d'employeur sur le périmètre de ses employés directs (salariés AccorHotels) dans les sièges et dans les hôtels filiales. Sur cette population, ses valeurs, ses principes managériaux et ses politiques 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 soit faible chez ses franchisés (les employés des hôtels franchisés sont salariés par le détenteur de la franchise), AccorHotels s'attache à partager ses valeurs et ses engagements dans ses relations et sa communication avec eux. En effet, en lien avec le client final, les employés sous enseigne AccorHotels sont les ambassadeurs de la marque de l'hôtel et de ses valeurs.

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

- les engagements éthiques et RSE du groupe AccorHotels sont partagés avec les franchisés, et ce dès les contacts préalables à toute contractualisation en franchise. Sur une décision prise fin 2015 par le Comité Éthique et RSE, une référence à la Charte Éthique et RSE sera systématique dans les nouveaux contrats de franchise à partir de 2016 ;
- trois à quatre réunions du Bureau des Franchisés en France 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 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 AccorHotels.

La gestion directe de l'emploi et des relations sociales incombe aux propriétaires des hôtels franchisés et managés. Alors que AccorHotels 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	45
Développement des collaborateurs et gestion des carrières	Filiales et Managés Outils de formation disponibles pour les Franchisés	40
Dialogue social	Filiales et Managés	50
Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs	Enquête d'engagement : Filiales et Managés	39
Politique Diversité et Égalité des chances	Filiales et Managés Information auprès des Franchisés	48
Promotion de la santé et du bien-être des salariés	Filiales, Managés et Franchisés	45
Recrutement	Filiales et Managés Mise à disposition de l'outil de recrutement AccorHotels. Jobs pour les Franchisés	39
Rémunération et avantages	Filiales et Managés	44
Réseau mixité *« Women At AccorHotels Generation »*	Filiales, Managés et Franchisés	49

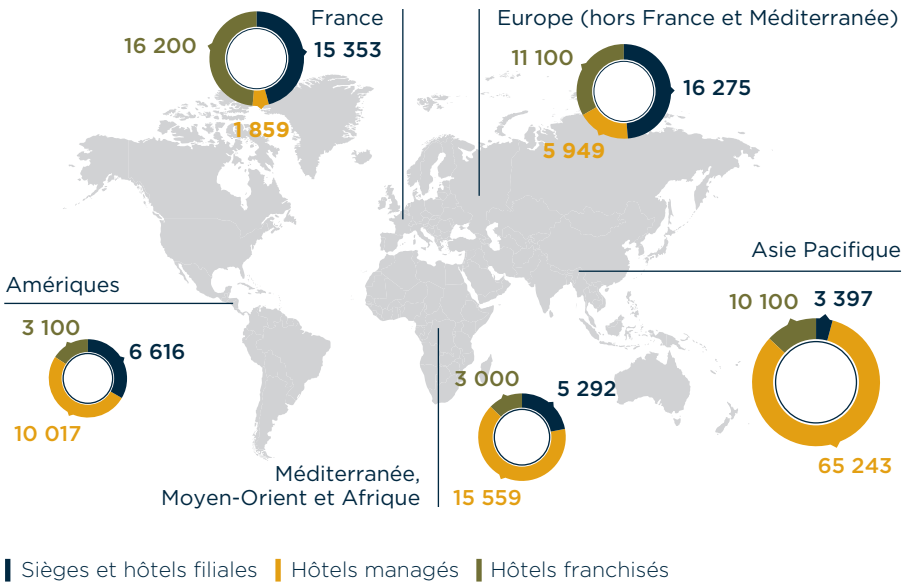
La main-d'œuvre extérieure entrant dans la sphère d'influence indirecte se compose du personnel intérimaire qui renforce les équipes durant les hausses ponctuelles d'activité ainsi que du personnel de sous-traitance dans des domaines tels que la blanchisserie, l'entretien des étages et des espaces verts,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

La maîtrise des risques, notamment sociaux, liés à sa sous-traitance et les modalités mises en œuvre par AccorHotels pour assurer que ses engagements sont partagés avec ses fournisseurs et sous-traitants sont exposés en pages 57 à 60.

LE PROFIL HUMAIN DU GROUPE

Les effectifs et leur répartition géographique

Les collaborateurs sous enseigne AccorHotels sont estimés à environ 190 000. Ils sont répartis sur les cinq continents, dans 92 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (46 933 collaborateurs, 25 % de l'effectif sous enseigne), le management (98 647 collaborateurs, 52 %) et la franchise (43 500 collaborateurs estimés, 23 %).



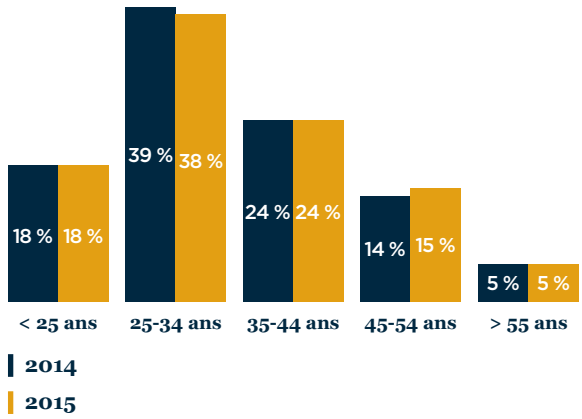
Internationalisation des managers

Afin de garantir son implantation durable, AccorHotels développe la représentativité des communautés auprès desquelles il s'installe. Ainsi, au 31 décembre 2015, 73 % des Directeurs d'hôtels filiales et managés possédaient la nationalité du pays dans lequel leur hôtel est situé. Ce chiffre est stable par rapport à 2014.

La pyramide des âges

Le Groupe se caractérise par un effectif jeune, puisque 56 % des effectifs ont moins de 34 ans.

Répartition des effectifs par tranche d'âge



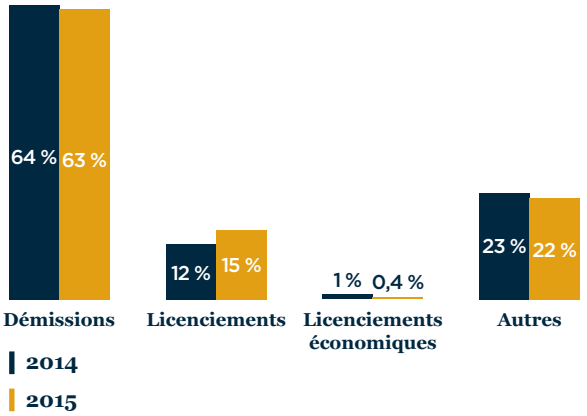
La mixité

Les femmes représentent 46 % des effectifs et 27 % de Directeurs d'hôtels sont des femmes. AccorHotels s'est fixé un objectif de 35 % de femmes Directrices d'Hôtels à horizon 2017. À ce jour, l'objectif n'est pas atteint. Une analyse approfondie des freins a été faite auprès des pays, par un reporting qualitatif déclaratif. Le frein le plus souvent cité est le manque de femmes identifiées dans les viviers au niveau national. Afin de lever ces freins, le Groupe a, en 2015, renforcé son engagement en faveur des femmes notamment en adhérant au programme HeForShe de l'ONU et en signant les *Women's Empowerment Principles* (voir pages 48 et 49). Il poursuivra ses efforts, notamment par des actions engagées dans le cadre de sa politique « Talents », avec à terme, l'ambition d'atteindre la parité dans cette catégorie.

Les embauches et les départs

En 2015, AccorHotels a effectué 66 519 recrutements et enregistré 61 070 départs. Le nombre de départs est en faible baisse par rapport à 2014, il en va de même pour les recrutements.

Répartition des départs par motif



Dans la catégorie « autres », sont inclus les départs pour fin de contrat non permanent, retraite, expiration du visa, etc. L'inclusion des abandons de poste dans les départs pour licenciement a engendré une augmentation du nombre de licenciements en 2015 par rapport à 2014. Ces derniers étaient auparavant souvent enregistrés comme des départs pour autres raisons. Cette définition est en cours d'assimilation dans certains pays et certains départs pour abandon de poste peuvent encore être classifiés comme des départs « autres ».

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 aussi être observés. En 2015, 38 750 salariés ont démissionné. Ils représentent 63 % des départs du Groupe en 2015 et représentaient 64 % en 2014.

Absentéisme

Le nombre de jours d'absence par collaborateur, pour raisons médicales et non autorisées est stable entre 2014 et 2015.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs	2014	2015
Raisons médicales	5,9	5,8
dont Accidents de travail et de trajet	0,6	0,7
Non autorisées	0,7	0,7

Les législations locales diffèrent quant au nombre de jours d'absence nécessaires à la prise en compte des accidents de travail, comme par exemple au Royaume-Uni (accidents de travail pris en compte à partir de sept jours d'arrêt), au Brésil (à partir de 15 jours), etc. Ceci rend difficile la comptabilisation internationale de l'intégralité des accidents du travail et des jours d'arrêt dès le premier jour qui sont de ce fait sous-estimés dans certains pays.

2.3.2 UNE AMBITION FORTE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET LA TRANSFORMATION DE LA CULTURE

UNE NOUVELLE SIGNATURE ET UNE NOUVELLE PROMESSE RH

Les femmes et les hommes qui composent AccorHotels sont essentiels à sa réussite et le principal levier de sa performance. AccorHotels vit une transformation profonde et globale, rendue nécessaire par les mutations économiques, sociales et sociétales actuelles. Cette transformation s'exprime à travers une nouvelle signature et une vision de l'hospitalité simple, universelle et chaleureuse : *« Feel Welcome »*. Cette vision se traduit par une nouvelle promesse à l'intention des collaborateurs : *« Feel Valued »*.

L'objectif de cette transformation est d'apporter aux femmes et aux hommes du groupe AccorHotels les moyens de son ambition : « être l'acteur hôtelier mondial de référence, un vrai compagnon de voyage et proposer aux clients, collaborateurs, partenaires, une expérience unique ».

La transformation de la culture s'appuie sur les valeurs du Groupe et sur son Modèle de *Leadership*.

LES VALEURS DU GROUPE ACCORHOTELS : IDENTITÉ ET LANGAGE COMMUNS

En 2015, les Valeurs du Groupe ont été réalignées : Passion du client, Performance durable, Esprit de conquête, Innovation, Confiance, Respect (voir page 24).

Ces valeurs sont le fondement de l'identité de AccorHotels et confèrent un sens aux actions de chacun. Portées individuellement, elles structurent les actions collectives, rendent possibles le changement, la collaboration et l'innovation. Elles s'accompagnent d'un état d'esprit AccorHotels, présenté en quatre « Manifestes » (Groupe, Clients, Collaborateurs, Partenaires).

Un important travail d'appropriation sera effectué en 2016 par chaque entité, chaque marque et dans tous les pays. Cette appropriation a déjà commencé à la fin de l'année 2015 dans certaines zones, comme en Amérique latine. Elles sont au départ d'un important travail de redéfinition du Modèle de *Leadership*.

UN MODÈLE DE LEADERSHIP POUR SOUTENIR LA TRANSFORMATION DE LA CULTURE

AccorHotels a remis à jour son Modèle de *Leadership* en 2015 : « Tous leaders ». Ce modèle est désormais le cadre qui définit comment les valeurs se vivent au quotidien pour chacun. Il définit pour AccorHotels les différents styles de *leadership*. Il décrit pour chacun des styles – collaboratif, entrepreneurial et collaboratif – les leviers à actionner, la manière optimale de fonctionner et les compétences à développer pour réussir.

Ce Modèle de *Leadership* sera partagé avec l'ensemble des équipes du Groupe et déployé en 2016,

2015, LA TRANSFORMATION EST EN MARCHE

Dès 2015, de nombreuses initiatives ont été lancées pour rendre cette transformation effective, comme par exemple :

- le lancement d'une enquête d'engagement à l'échelle mondiale, permettant à chaque hôtel de connaître le niveau d'engagement de ses collaborateurs ainsi que leur perception de la qualité de vie au travail, pour construire des plans d'actions opérationnels à mettre en œuvre dès 2016 (voir ci-dessous) ;
- la refonte de la stratégie de *Learning & Development* pour créer des environnements propices à l'apprentissage et à la créativité (voir page 40) ;
- l'accompagnement des femmes et des hommes du Groupe dans la transformation digitale, par la mise en place d'équipes et de programmes dédiés à la facilitation du changement (voir ci-dessous).

2.3.3 MOBILISER LES COLLABORATEURS, DÉVELOPPER LEUR ENGAGEMENT

Le service et la satisfaction du client sont au cœur du métier de AccorHotels ; la « Passion pour le Client » est l'une des six valeurs que le Groupe souhaite partager avec tous ses collaborateurs. La qualité, l'énergie et la motivation que les collaborateurs déploient pour accueillir et servir le client sont des maillons clés de la chaîne de création de valeur du Groupe. AccorHotels dynamise l'engagement de ses collaborateurs et le mesure régulièrement pour développer les plans d'amélioration nécessaires, renforcer son identité d'employeur et attirer et retenir les talents.

ÉVALUER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Totalement revue en 2014, l'enquête d'engagement a été menée dans son nouveau format pour la première fois de septembre à novembre 2015 dans le monde entier. Conçu pour offrir une couverture globale systématique, le questionnaire s'adresse aux sièges, aux hôtels filiales et aux hôtels managés. L'enquête comporte six questions sur l'engagement et 55 questions réparties sur 14 leviers d'action. Ainsi les résultats permettent à chaque entité d'identifier de manière très opérationnelle les leviers d'actions sur lesquels elle peut agir en vue d'améliorer l'engagement de chacun et son épanouissement. Par ailleurs l'enquête permet de mesurer des indicateurs complémentaires : bien-être, climat social, motivation, fierté d'appartenance, égalité des chances et employeur de référence. Elle permet aussi d'évaluer la perception des valeurs dans le quotidien des collaborateurs.

En 2015, près de 135 000 collaborateurs ont été invités à participer dont environ 108 000 ont répondu, soit un taux de réponse de 80 %. Les résultats de l'enquête montrent un indice d'engagement Groupe de 68 %. Les principaux points d'amélioration mis en évidence sont : la reconnaissance de la contribution individuelle et des équipes, l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail et la transparence de la communication.

IMPULSER UNE CULTURE DE L'INNOVATION ET DU « TRAVAILLER AUTREMENT »

Le programme *Employee Friendly*

Adressé directement aux équipes, l'un des huit programmes du plan digital (voir page 18), le programme *« Employee Friendly »*, a pour vocation d'équiper les collaborateurs pour une expérience client connectée, et de les accompagner dans la transformation digitale, notamment en anticipant les impacts sur les équipes et les organisations du Groupe.

Ce programme s'articule en trois volets : installer une culture digitale parmi les collaborateurs, développer une solution mobile pour les équipes dans les hôtels (accueil, entretien, restauration), favoriser les échanges entre et au sein des équipes. Dès 2015, de nombreux projets ont vu le jour :

- la mise en place des *« Digital Shakers »*, interventions mensuelles d'experts externes sur les innovations digitales (diffusion sur *« Accorlive »* et *« AccorLounge »*) ;
- un vaste programme d'acculturation digitale : *« Digit'All »*, accessible *via* un ordinateur, un *smartphone* ou une tablette, sous la forme d'une « web série » expliquant comment le digital change la vie quotidienne, la vie au travail chez AccorHotels, la relation avec le client, etc. ;
- la mise à disposition d'une identité digitale et d'une adresse électronique professionnelle pour tous les collaborateurs ;
- le contenu RH de l'Intranet *« AccorLive »* évolue progressivement vers un rôle de réseau social interne. La page d'accueil *« What's up »* valorise les initiatives, les personnes et leurs projets et idées et une série de rubriques favorise les échanges entre collaborateurs ;
- lancement du réseau social interne : *« Yammer »*. Accessible *via* un *smartphone* aux personnes ne disposant pas d'un ordinateur, il facilite les échanges au sein des équipes et des hôtels. Des groupes d'échanges se créent par filière (*Food & Beverage*, *Revenue Management*, etc.). À fin 2015, entre 19 000 et 19 500 collaborateurs avaient créé leur compte Yammer.

Les autres outils digitaux au service de l'innovation et du « travailler autrement »

Au-delà du plan digital, AccorHotels lance progressivement depuis 2014 un grand nombre de projets digitaux au service de l'innovation :

- **pour mieux partager les idées :**
  - la plateforme d'idéation « *Share Your Ideas* » participe à mettre la culture de l'innovation au cœur de la transformation digitale. Le premier challenge a permis le partage de 200 idées, dont deux ont été primées et mises en test dans des hôtels volontaires. AccorHotels s'organise pour optimiser la transformation de toutes les idées ainsi générées en innovations porteuses de valeur ;
- **recruter autrement :**
  - en France, AccorHotels a testé *« easyRECrue »* pour faciliter et accélérer le recrutement, dans un contexte de turn-over important et de candidatures très nombreuses. *EasyRECrue* propose la pré-qualification des candidats par entretiens vidéo différés. Constatant que cette solution permet un recrutement plus objectif, plus homogène, centré sur les attitudes et les savoir-être attendus pour chaque poste, AccorHotels France prévoit son extension progressive à tous ses hôtels. L'outil sera également testé par d'autres pays tels que le Royaume-Uni ou l'Allemagne,
  - plus ouvert, plus souple, plus complet et donnant plus de place aux contenus vidéos, le site AccorHotels.jobs est en cours de refonte et remplace le site accorjobs.com.

« *We move!* » saisir l'opportunité du déménagement pour travailler autrement

La transformation du Groupe impacte également les équipes des sièges, notamment le siège *Corporate* qui compte près de 1 400 collaborateurs. Ainsi, l'ensemble des équipes du siège situé dans l'immeuble Odyssey du 13e arrondissement de Paris (France) et aux alentours se regrouperont au premier semestre 2016, dans la Tour Sequana, à Issy-les-Moulineaux. AccorHotels saisit l'occasion offerte par ce déménagement, pour imaginer un site qui reflète l'image d'une entreprise innovante et agile, tournée vers l'avenir et qui met le digital au cœur des aménagements. Ces derniers sont pensés avec l'ambition de « travailler autrement » avec des postes de travail entièrement décloisonnés y compris pour le COMEX, des espaces collaboratifs et des espaces « supports » diversifiés et adaptés aux différents métiers (salle silence, bulles de communication, salle créativité, cabines téléphoniques…).

2.3.4 L'APPRENTISSAGE AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La transformation du Groupe s'accompagne d'une évolution culturelle importante des équipes et de chaque individu, avec une conviction forte : qualité de service et satisfaction des clients dépendent essentiellement des compétences et de l'engagement des collaborateurs. Pour exemple, la transformation digitale à travers le plan *« Leading Digital Hospitality »* réussira si chaque collaborateur a la possibilité d'adapter et développer ses compétences.

UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE *« LEARNING & DEVELOPMENT »* POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU GROUPE

En novembre 2015, AccorHotels a lancé sa nouvelle stratégie de *Learning & Development* pour accompagner sa transformation. Cette stratégie met le développement continu des talents au centre de ses priorités, avec l'objectif de donner à chacun les moyens de développer son autonomie, d'entrer dans une culture de l'apprentissage permanent et de développer ses compétences de manière agile en réponse à un environnement en pleine évolution. La promesse : *« Everyone at AccorHotels has opportunities for lifelong learning. Everyone feels valued ».*

Cette nouvelle stratégie, sous-titrée *« Dream Big For Your Future »*, propose un cadre commun global qui respecte les spécificités régionales et renforce la philosophie du Groupe « Apprendre local, penser global ». Elle se veut évolutive pour répondre aux exigences d'apprentissage actuelles et à venir, et pour soutenir le développement numérique, les capacités d'innovation et la capacité d'adaptation de AccorHotels dans le contexte de transformation rapide. Elle est conçue pour être inclusive et attractive pour toutes les générations. Les programmes, développés pour servir les priorités stratégiques locales et globales, seront évalués dans une recherche d'amélioration continue.

Cette nouvelle stratégie est portée par la Direction *Learning & Development* (L&D) qui en suit le déploiement en s'assurant qu'une organisation dédiée est en place dans chaque entité et que les programmes animés sont centrés sur les sujets stratégiques et sur les objectifs de l'entité.

ACCORHOTELS ACADÉMIE, OUTIL STRUCTURANT DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE DE *« LEARNING & DEVELOPMENT »*

AccorHotels a créé en 1985 la première université d'entreprise en Europe dans le domaine du service, AccorHotels Académie, et lui a donné dès l'origine la mission de soutenir et de structurer la stratégie de développement des compétences du Groupe.

AccorHotels Académie est dédiée à l'ensemble des collaborateurs sous enseigne AccorHotels, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté. Ainsi, tous les hôtels filiales, managés ou franchisés ont accès aux formations proposées qui peuvent être adaptées selon les besoins spécifiques liés au mode de management de l'hôtel. Organisation internationale et transversale, AccorHotels Académie comprend 18 campus dans le monde. Sa mission est de soutenir la transformation du Groupe, de porter ses ambitions en matière de développement des talents et de partage de la culture, de diffuser ses Valeurs et de garantir la bonne mise en œuvre des procédures globales.

EN 2015, ACCORHOTELS ACADÉMIE FÊTE 30 ANS D'APPRENTISSAGES ET D'EXPERTISES

À l'occasion de l'anniversaire des 30 ans de AccorHotels Académie, le challenge « 30 façons d'apprendre » a été lancé à travers le monde, proposant aux collaborateurs d'illustrer les nouvelles modalités d'apprentissage ainsi que celles qu'ils utilisent déjà et ce pour qu'ils intègrent la notion « d'apprenance » tout au long de la vie. Les résultats seront connus et exploités dans le courant de l'année 2016.

Cet anniversaire a également été l'occasion d'annoncer le lancement en 2016 de la *« Learning Week »*. Entre janvier et avril, dans chaque région et pendant une semaine, un focus sera fait sur le *Learning* (« l'apprenance ») et donnera l'opportunité à la communauté *Learning & Development* locale d'inaugurer de nouveaux programmes, de nouvelles modalités digitales et de proposer des conférences, des tables rondes, des groupes de travail et autres animations.

En 2015, le programme *Trainer Pass* s'est accéléré. Le *Trainer Pass* est un parcours certifiant basé sur trois niveaux d'accréditations : « Facilitation », « Création de contenus » et « Coaching ». Près de 800 managers-formateurs certifiés contribuent à déployer les formations des marques, les formations Groupe et à diffuser la culture. Après le second volet déployé fin 2015, le troisième et dernier niveau d'accréditation sera développé en 2016.

Avec plus de 250 modules de formation proposés pour certains en 20 langues autour du monde, AccorHotels Académie se positionne comme la référence internationale en termes de formation aux métiers hôteliers. Son périmètre couvre 75 pays. Elle privilégie par ailleurs l'innovation en proposant des dispositifs de formation intégrant de plus en plus les nouvelles technologies *via* notamment des modules *e-learning*, des classes virtuelles et des applications mobiles de plus en plus nombreuses.

La formation dans le Groupe ne se limite pas à AccorHotels Académie. Des formations sont dispensées par des managers AccorHotels, par exemple dans le cadre d'intégrations, ou sur des thématiques spécifiques à chaque marque. Elles sont obligatoires et ont vocation à impacter directement la qualité et l'esprit de service. Ainsi, 61 % des heures de formation sont délivrées par des managers AccorHotels. Leur volume vient s'ajouter à celui des formations obligatoires en matière de santé et de sécurité.

La formation étant une des priorités du Groupe, et suite à l'entrée en vigueur en France en janvier 2015 de la réforme de la formation professionnelle, AccorHotels s'est engagé à poursuivre ses versements aux organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) au-delà de toute obligation légale. Par ailleurs, une brochure d'information sur le Compte Personnel de Formation a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs de AccorHotels France.

Formations	2014	2015
Nombre d'heures de formation	2 802 647	3 042 472

ACCOMPAGNER LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE

Le Plan *« Leading Digital Hospitality »*, lancé en octobre 2014, a pour vocation d'agir sur tous les paramètres qui constituent l'expérience AccorHotels. Tous les publics, clients, collaborateurs et partenaires sont impactés par ce plan qui s'appuie sur la mutation vers le mobile, la personnalisation et la fluidité du parcours client. Deux piliers techniques sont nécessaires à la mise en œuvre de ce plan digital : les infrastructures informatiques d'une part et la gestion des données d'autre part. Mais c'est le pilier humain qui en fera la réussite car des transformations profondes de l'organisation des hôtels, des équipes, des rôles et des métiers du Groupe sont indispensables.

Conscient que la réussite de cette transformation ne sera possible que par l'accompagnement des femmes et des hommes dans la proximité, le Groupe s'est doté d'équipes dédiées en central et dans les régions.

Les programmes du plan digital sont implémentés par vague après avoir été testés dans 25 hôtels, les *« Digital Labs »*. Ces hôtels choisis parmi toutes les marques, tous les segments et toutes les zones, disposent de 45 jours pour mettre en place un programme et faire remonter aux équipes accompagnatrices leurs impressions, difficultés, réussites et propositions d'adaptation. L'objectif est de toujours privilégier une approche la plus pragmatique possible et d'apporter des solutions concrètes aux équipes pour transformer leurs compétences, leur style de leadership et l'organisation de leur hôtel.

Cet accompagnement sur le terrain est complété par des programmes de formations spécifiques. Au premier semestre 2015, par exemple, dans la région Asie Pacifique, un vaste programme de formation au digital des équipes commerciales s'est composé de sessions de *e-learning* et ateliers présentiels « écrire pour le web ». Cette formation a été adaptée au continent sud-américain et lancée en novembre 2015.

Une formation spécifique dédiée aux équipes RH *corporate* a été organisée en début d'année 2015 afin de mieux comprendre les enjeux de la digitalisation, de situer le rôle de la Fonction RH dans l'accompagnement de cette transformation et de développer les compétences individuelles de chacun.

FORMER LES COLLABORATEURS POUR GARANTIR UN SERVICE D'UNE QUALITÉ IRRÉPROCHABLE À TOUS LES CLIENTS

L'objectif de proposer aux clients une expérience unique dans les hôtels du Groupe est devenu la ligne directrice de la plupart des actions de formations mises en œuvre en 2015.

Ainsi, dans la zone Asie Pacifique, a été créée la *Food & Beverage Academy*, ciblée notamment sur le développement des compétences des managers de cette filière, toujours avec l'objectif d'améliorer l'expérience globale du client et en lien avec le plan *Food & Beverage* 2015-2018.

En 2015, les marques ibis ont engagé une transformation durable de la culture de service.

L'objectif est de développer un lien émotionnel entre les managers, les équipes et les clients, grâce à un Esprit de Service basé sur une approche collaborative et sur un nouveau style de leadership qui libère le potentiel des équipes. Ce *leadership* s'appuie sur deux piliers :

- *« Empowerment »* : Faire confiance et donner aux équipes le pouvoir d'agir et de décider ;
- *« Coaching » :* Révéler les talents, capitaliser sur ce qui rend les équipes uniques, les aider à prendre de l'assurance.

Pour faire vivre ce nouvel esprit de service les marques ibis, ibis Styles et ibis *budget* mettent à la disposition de leurs collaborateurs au niveau du Groupe des outils digitaux innovants et ludiques dédiés au rappel des fondamentaux du service, notamment une application mobile nommée « 123 Ready ! » et une web série intitulée « Secrets de Pros » pour tout savoir de l'apparence et des attitudes de service.

Une nouvelle approche de développement des talents, moderne et collaborative, en ligne avec les deux piliers « *Empowerment* » et « Coaching » verra le jour en 2016.

ACCOMPAGNER LA PROFESSIONNALISATION DES MÉTIERS

La création de programmes de formation spécifiques donne l'opportunité aux près de 190 000 collaborateurs sous enseigne du Groupe d'acquérir de nouvelles compétences et/ou de perfectionner une expertise dans un contexte de forte évolution de la profession.

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

- **vente :** AccorHotels 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 cinq ans, environ 600 experts de la vente ont bénéficié de ce programme ;
- **revenue management :** AccorHotels 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 3 300 personnes ont été formées aux deux stages *RM Dimension* et *RM PRO* ;

- **distribution :** la formation *Distribution Excellence* (DEX) 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 de développer des tactiques quotidiennes en distribution dans leurs hôtels. 1 600 collaborateurs ont été formés depuis début 2013 ;
- ***Food & Beverage* :** 2015 a vu la création d'une véritable filière F&B avec l'ambition de développer une filière d'excellence, d'en motiver les équipes et de les faire grandir, *via* des plans de carrière attractifs.

ANIMER DES PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES ÉDUCATIFS

AccorHotels entretient et développe des relations et partenariats avec plus de 50 établissements d'enseignement supérieur, écoles de commerce, de management hôtelier et universités dans les différents pays dans lesquels il est implanté. Il participe ainsi à la promotion et au développement des filières hôtelières et des métiers du digital auprès des écoles. En 2015, plus de 100 rencontres et visites dans les écoles ont été organisées dans les pays d'implantation du Groupe.

Les contacts avec les écoles du monde entier permettent d'identifier les talents de demain pour les différents établissements et sièges. Par exemple de nombreux étudiants asiatiques étudient en Europe et dans le Pacifique alors que les étudiants européens sont de plus en plus demandeurs de stages en Asie, Amérique et Moyen-Orient. Plus de 20 conférences ont été organisées en 2015 par les membres du Comité exécutif et par le président du Groupe dans les écoles afin de partager les orientations stratégiques et entendre les attentes des étudiants (HEC, ESSEC, École hôtelière de Lausanne, EDHEC, Université d'Angers, Skema, etc.). Plusieurs cadres dirigeants participent aux conseils de perfectionnement d'écoles internationales.

De nombreuses études de cas sont partagées avec les étudiants pour enrichir les cours et apporter au Groupe des visions innovantes sur les axes stratégiques.

ACCORHOTELS *STUDENT AMBASSADORS*

Un réseau de 23 ambassadeurs a été formé dans 15 écoles partenaires afin d'échanger avec les étudiants sur leurs souhaits d'information, les possibilités d'accès au Groupe et pour organiser des événements dans leurs établissements comme des concours photos et quiz sur le Groupe ou bien des visites d'hôtels.

Students@AccorHotels est un groupe de discussion sur LinkedIn réunissant plus de 3 000 participants ayant pour objectif d'échanger et d'initier les étudiants à l'utilisation de ce média.

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

En France toujours, le Groupe entretient des relations étroites avec les Centres de Formation par l'Apprentissage (CFA) notamment pour informer les professionnels de l'éducation des évolutions au sein de l'entreprise et du secteur hôtelier, pour nourrir une actualisation régulière de la formation des apprentis.

TAKEOFF ! CHALLENGE

600 participants de 50 écoles de 19 pays se sont mobilisés en 2015 sur le sujet : Développez un système de fidélisation des clients de AccorHotels pour 2020 présentant innovation, attractivité et réalisme.

2.3.5 ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS

AccorHotels considère ses 190 000 salariés comme autant de talents, qui sont sa ressource la plus précieuse. La gestion des talents est donc au cœur de la culture du Groupe, avec un objectif simple mais ambitieux : que chaque poste dans le Groupe soit occupé par le bon talent afin d'être en mesure, collectivement, d'offrir la meilleure expérience client. AccorHotels s'attache à accompagner le parcours de ses collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle dans le Groupe.

Dans la zone Asie Pacifique, qui vit actuellement un développement très rapide – plus de 70 hôtels ont été ouverts en 2015 – AccorHotels a renforcé le cadre de cette gestion des talents avec un outil global très pragmatique, le *Talent Journey* (voir encadré). Rencontrant un franc succès en Asie, cette approche est reprise pour inspiration dans les autres zones, qui la déclineront en tenant compte des cultures et des enjeux qui leur sont spécifiques.

TALENT JOURNEY : UNE APPROCHE STIMULANTE DU PARCOURS DES COLLABORATEURS ACCORHOTELS

Inspiré du Parcours Client *(« Guest Experience »)*, qui guide toutes les réflexions et la transformation actuelle du Groupe (voir page 52), le Parcours Talent *(« Talent Journey »)* fait un parallèle entre le parcours d'un collaborateur au sein du Groupe et le parcours du client qui séjourne à l'hôtel. Cette approche rappelle les enjeux et les bonnes pratiques de management à chaque étape du parcours du collaborateur en faisant le lien avec le cœur de métier de l'hôtelier. Quelques exemples : une marque employeur qui se différencie de la concurrence est aussi essentielle pour attirer les talents qu'une marque hôtelière de renom pour attirer les clients. La décision d'un talent de postuler est aussi cruciale que la décision d'un client de réserver, c'est l'étape du premier contact, fondatrice pour la suite de la relation.

Lancé début 2015, le *Talent Journey* est en cours de déploiement notamment par une formation et la diffusion d'un e-book aux Directeurs d'hôtels, qui gardent une pleine autonomie de mise en œuvre. Des audits sont réalisés pour contrôler la bonne mise en œuvre des recommandations et identifier les adaptations nécessaires de ce programme.

Les collaborateurs du Groupe bénéficient chaque année d'un entretien d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique. Cet entretien est un moment privilégié d'écoute et d'échange qui permet de faire le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir, liés à la rémunération variable. 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.

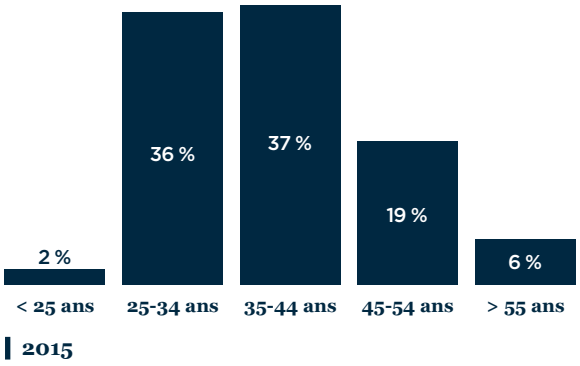
PRÉPARER LA RELÈVE MANAGÉRIALE

Un nouveau processus d'identification *« bottom-up »* des Talents par filière métier et par zone géographique a été mis en place en 2015. Il porte une attention particulière à la parité. Basée sur la performance et le potentiel, et soutenue par un cadre et des outils communs la *Talent Review* intégrera dès 2016 l'agenda annuel du Groupe depuis les évaluations au niveau de l'hôtel ou du service jusqu'à une revue centrale des Talents par le Comité exécutif.

AccorHotels est une entreprise où l'ascenseur social est une réalité tangible. De nombreux programmes, pour la plupart portés par AccorHotels Académie existent à travers le Groupe pour identifier les managers de demain, les accompagner dans leurs parcours et les fidéliser. Ces programmes sont conçus et animés au niveau local, régional ou Groupe pour répondre au mieux aux enjeux. Ainsi, le reporting qualitatif réalisé en 2015 montre que 80 % des Directeurs d'hôtels sont issus de la promotion interne sur les 1 918 hôtels répondants sur ce sujet.

La pyramide des âges des encadrants dans l'hôtellerie témoigne elle aussi de cette réalité.

Pyramide des âges pour l'activité hôtellerie en 2015



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 % du MBA *Hospitality Management* de l'Essec. Depuis 1997, le MBA a été suivi par 489 personnes. La promotion 2015-2016 est parrainée par Sophie Stabile, Directrice Générale de HotelServices France.

Sur la zone Asie Pacifique, un programme de développement des compétences managériales est proposé aux Directeurs. Ce programme qui décline IHMP de manière régionale, 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 offre 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. Les premiers participants au MBA Glion Online ont été diplômés en 2014 et en 2015 le programme s'est poursuivi 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.

Le programme ***« Boost Your Potential »,*** créé en 2015 pour la zone EMEA s'adresse à 26 managers issus des fonctions ou des opérations, identifiés par leur management pour le potentiel. Sur une période de quatre mois, le programme conjugue développement personnel et professionnel, travail en équipe et contribution à un projet concret en lien avec les priorités de AccorHotels. Six coachs accompagnent le programme en mettant leur expérience au service des participants.

Au Benelux, le programme ***« All Stars »*** propose aux collaborateurs qui le souhaitent d'être accompagnés : formation individuelle, coaching… 20 personnes ont participé en 2015 et plus de 10 d'entre elles avaient changé de poste avant la fin du programme. Toujours au Benelux, le programme de mobilité ***« Swap Your Job »*** permet à deux personnes de même niveau d'échanger leurs postes de manière définitive. En 2015, 80 personnes ont ainsi changé de position au Pays-Bas, saisissant l'opportunité qui leur était donnée de faire de nouvelles expériences, et d'acquérir de nouvelles compétences, tout en restant fidèle à leur employeur.

En Inde le programme ***« AccorHotels Emerging Leaders »*** dédié au développement des collaborateurs à haut potentiel a été conçu en 2015. Ce programme de 12 mois a pour ambition de reconnaître les parcours exemplaires et l'engagement des collaborateurs en leur offrant des opportunités de carrière. Il sera lancé en 2016.

Les programmes spécifiques aux jeunes talents *(School of Excellence, Globe Trotter, Visa, MDP, Fast Track, GM programme)* se poursuivent partout dans le monde.

FAVORISER 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 RECONNAÎTRE ET VALORISER LES COLLABORATEURS

VALORISER LES RÉALISATIONS REMARQUABLES DES COLLABORATEURS

Chaque année, AccorHotels récompense les collaborateurs des hôtels filiales et managés et des sièges pour leurs réalisations exceptionnelles et leur représentativité de la culture du Groupe. En 2014, le Groupe a rénové 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 par un jury de quinze personnes d'horizons différents du Groupe, sur la base d'un dossier anonyme, et, depuis 2015, à partir d'une grille d'évaluation reprenant les six nouvelles Valeurs de AccorHotels. Ainsi les Bernaches récompensent les réalisations exceptionnelles les plus en lien avec les valeurs du Groupe.

En 2016, 15 Bernaches d'Or et d'Argent (initiatives individuelles) et 15 Bernaches d'Équipe seront remises pour récompenser les succès de l'année 2015.

D'autres initiatives de valorisation des collaborateurs existent partout au sein de AccorHotels à l'instar de « *Employee Celebration Week* » en Inde. Pendant trois jours, les initiatives et efforts remarquables des employés sont mis à l'honneur, soulignant qu'ils sont l'atout majeur de la réussite du Groupe.

Le Challenge des Métiers en est un autre exemple : des jeunes talents issus des métiers d'accueil et de service (réception, restaurant, bar, cuisine) et venus de 25 pays concourent devant un jury composé d'experts externes et de représentants RH internes. En 2015, plus de 1 000 jeunes de 18 à 25 ans ont participé et les huit gagnants se sont vus remettre un Trophée par les dirigeants du Groupe.

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

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

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

AccorHotels veille à ce qu'aucun critère lié à l'âge, au sexe, à la nationalité ou tout autre critère d'ordre personnel ne soit pris en compte dans la politique de rémunération du Groupe. Le Groupe s'attache à proposer une politique de rémunération en ligne avec les pratiques du marché, grâce à une cartographie mondiale des postes par filière de métiers. 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.

L'année 2015 a été consacrée à la refonte de la politique de bonus du Groupe pour en renforcer la corrélation notamment en faisant du client le juge de la performance et en intégrant un critère RSE reflet de l'engagement du Groupe en la matière. Cette politique de bonus révisée entrera en vigueur au 1er janvier 2016 et concernera plus de 24 000 collaborateurs.

Tous les salaires de base (correspondant à la part fixe de la rémunération) sont revus chaque année, sur une base individuelle pour les salariés encadrants, et sur une base collective, pour les salariés non-encadrants. La base collective d'évolution salariale est définie localement, en fonction de l'inflation, des pratiques des marchés et des résultats annuels. Chaque entité est chargée localement de la bonne gestion de sa masse salariale et d'effectuer les collectes de données et analyses nécessaires. AccorHotels ne réalise pas encore de consolidation permettant de communiquer l'évolution des salaires au niveau Groupe.

Le montant des coûts de personnel pour les sièges et hôtels filiales du Groupe est détaillé en note 5 page 204.

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 la mobilité : salaire de base et éventuels autres avantages. En parallèle, les objectifs individuels et collectifs appliqués à la nouvelle année sont définis dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et formalisés 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 l'année 2015, 14 personnes ont ainsi été formées et sont donc en capacité d'accompagner le déploiement des politiques de rémunérations auprès des équipes dont elles ont la charge. Une version allégée du module de formation existe, qui permet la mise à jour régulière des connaissances des personnes déjà formées.

INTÉRESSEMENT COLLECTIF

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

En France, en 2015, près de 12 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2014 à 19 885 salariés, ce qui représente un montant moyen de 603 euros par personne.

À plusieurs reprises depuis 1999, AccorHotels a proposé à ses collaborateurs en France et à l'international de souscrire des actions AccorHotels à des conditions préférentielles dans le cadre d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe. Ainsi, les salariés et anciens salariés du Groupe au 31 décembre 2015, détenaient 0,828 % du capital (voir page 290).

Les pays ayant signé des accords de participation en 2015 sont les suivants : Allemagne, Bénin, République du Congo, Côte d'Ivoire, France, Mexique, Singapour.

ÉPARGNE SALARIALE EN FRANCE

Chaque année depuis 1985, les salariés de AccorHotels en France ont accès à un Plan d'Épargne Entreprise Groupe (PEEG). Ce PEEG permet aux salariés d'investir dans différents Fonds Communs de Placement en bénéficiant d'un abondement versé par AccorHotels. En 2015, 5 863 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 71 sociétés pour l'exercice 2014. Le montant de la participation 2014 versé en 2015 était de 3,7 millions d'euros nets et a bénéficié à 18 664 employés, soit un montant moyen net de 201 euros par personne. Depuis le 1er janvier 2015, le Groupe a mis en place un nouveau dispositif, « Épargne Avenir », qui s'ajoute au dispositif classique et propose un abondement exceptionnel pour un versement sur un fonds composé à 100 % d'actions AccorHotels. L'objectif est d'associer les collaborateurs au développement de l'entreprise.

PROTECTION SOCIALE INTERNATIONALE

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

En 2015, le Groupe a réalisé dans la zone MMOA (16 000 collaborateurs dans 13 pays) un état des lieux des couvertures santé, prévoyance, retraite dont bénéficient les collaborateurs locaux dans les hôtels filiales et managés. En matière « d'hospitalisation » et de « décès » les risques sont couverts pour 82 à 88 % des collaborateurs dans tous les pays sauf un. AccorHotels prévoit d'élargir ce diagnostic progressivement aux autres zones, avec pour objectif de produire des recommandations pour une amélioration des couvertures.

Au Brésil, AccorHotels offre une couverture médicale plus large que celle imposée par la réglementation et s'attache à augmenter progressivement les prestations offertes.

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.

Des accords portant sur la protection sociale ont été signés dans 12 pays (Algérie, Allemagne, Bénin, République du Congo, États-Unis, France, Ghana, Côte d'Ivoire, Sénégal, Singapour, Togo, Vietnam) (voir page 51).

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

La responsabilité d'employeur de AccorHotels 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'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 à 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 ;
- mettre en place une organisation du travail favorisant la prise d'initiative, l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

L'amélioration des conditions de travail est déclinée au niveau local, en cohérence avec le contexte culturel, les accords collectifs applicables et la législation du travail du pays.

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

La transformation digitale du groupe AccorHotels induit des évolutions importantes de l'organisation du travail (création de nouveaux postes et suppressions d'autres, automatisation potentielle de certaines tâches répétitives, modification du contenu des postes liée à l'arrivée de divers outils digitaux) et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (notamment avec l'arrivée massive des générations Y et Z dans l'entreprise). AccorHotels est également conscient que les enjeux de bien-être psychologique prendront progressivement de l'ampleur en sus des enjeux liés à la protection de la santé et de l'intégrité physique des collaborateurs.

Ces préoccupations sont au cœur de la mise en œuvre de la promesse RH *« Feel Valued »*.

Quelles que soient les transformations en cours, l'activité hôtelière se caractérise toujours par une grande amplitude d'ouverture des établissements, induisant des horaires variables pour les collaborateurs qui peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends. AccorHotels s'engage formellement dans le cadre de sa Charte Éthique et RSE et déploie différentes actions pour favoriser le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : respecter les grandes étapes de la vie, minimiser l'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 2015, 8 % des collaborateurs AccorHotels des sièges ainsi que des hôtels filiales et managés travaillent à temps partiel. Ils étaient 9 % en 2014.

Télétravail

Après une expérimentation d'un an, un accord a été signé en 2015 pour une durée indéterminée, qui ouvre la possibilité à tous les collaborateurs du siège Hôtellerie France et du siège du Groupe de recourir au télétravail pour une journée par semaine sous certaines conditions. À fin 2015, près de 10 % de la population concernée avait adopté le télétravail. Cette évolution participe à accompagner les collaborateurs travaillant dans les sièges dans la dynamique de transformation en cours ; elle amène les équipes à repenser leur organisation, à travailler autrement au quotidien, et s'inscrit ainsi pleinement dans l'esprit du projet de déménagement du siège Groupe, *« We Move! »* (voir page 40).

Travail de nuit

En France, en respect de la législation, le compte personnel de prévention de la pénibilité a été mis en place. Parmi les quatre facteurs de pénibilité à prendre en compte dès 2015, AccorHotels France est concerné par le travail de nuit. Les diagnostics demandés avaient été réalisés auparavant pour identifier les postes et les personnes concernés. En prévention, le guide « Bien vivre le travail de nuit » est distribué largement. Ce guide présente aux personnes amenées à travailler de nuit, de façon régulière ou non, des conseils pour en limiter les effets, en adoptant des bonnes pratiques pour conserver une hygiène de vie de qualité.

PRÉVENIR LES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET LES MALADIES PROFESSIONNELLES

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

La prévention des risques liés au travail

AccorHotels déploie dans différents pays où il est présent des Comités d'hygiène et de sécurité qui s'assurent du respect des lois locales prévoyant une évaluation des risques induits par hôtel, par département, ou par poste.

Cette évaluation peut porter sur les risques potentiels qui ont cours dans le Groupe :

- à court terme : manipulation d'éléments tranchants en cuisine ou au service technique, polissage des verres en restauration, accidents liés aux infrastructures (chutes, coups, etc.), manipulation de produits chimiques dans les blanchisseries, accidents de soudure au service de maintenance ;
- à moyen terme : risques psychosociaux ;
- à long terme : troubles 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. En ligne avec la transformation digitale, ces informations seront aussi accessibles sur les mobiles en 2016 *via* une application dédiée.

En 2015, le nombre d'hôtels ayant organisé des actions de prévention a augmenté de 10 % (voir page 47).

La législation française prévoit la prise en compte de six nouveaux facteurs de pénibilité à partir de 2016, dans le cadre de la réforme des retraites et de la création du compte personnel de prévention de la pénibilité. AccorHotels France sera concerné par un facteur, les postures pénibles et prévoit donc de participer aux travaux de branche pour la définition des critères de pénibilité et l'élaboration des référentiels.

La lutte contre les troubles musculosquelettiques

De nombreuses formations « gestes et postures » sont mises à disposition par AccorHotels Académie partout dans le monde, pour lutter contre les troubles musculosquelettiques. Ces formations, souvent réalisées à la prise de fonction, sont adaptées pour les cuisines, les services techniques et le personnel d'étage. Elles font parfois intervenir l'expertise d'un ergonome, comme cela a été le cas au Brésil en 2015, lorsque les procédures opérationnelles standard ont été revues pour renforcer la formation dans ce domaine.

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 : rehaussés à hauteur de la taille, ces lits ergonomiques limitent les risques de lésions des articulations. Depuis 2007, 10 902 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.

Par ailleurs, 48 395 collaborateurs ont suivi une formation spécifique à l'ergonomie parmi les répondants au reporting qualitatif.

Nombre de collaborateurs ayant suivi des formations spécifiques à l'ergonomie	En 2015
France	649
Europe (hors France et Méditerranée)	2 412
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	6 469
Asie Pacifique	35 253
Amériques	3 612
TOTAL	**48 395**

AccorHotels ne dispose pas d'indicateurs quantitatifs sur les maladies professionnelles. L'une de principales difficultés pour un groupe international d'envergure tel qu'AccorHotels, réside dans la définition d'une maladie professionnelle. Cette notion, telle que comprise dans la loi française, n'est pas applicable à l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

La prévention des risques psychosociaux

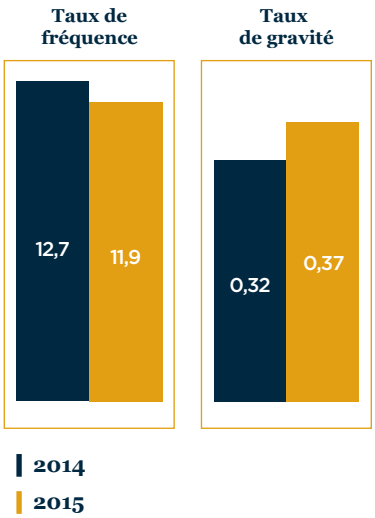
Différents dispositifs sont mis en place pour prévenir les risques psychosociaux : formations, lignes d'écoute et d'alerte définies localement, accords collectifs pour cadrer les actions…

Des formations sur le stress au travail sont mises à disposition des salariés, et régulièrement suivies. En France, en 2015, 202 collaborateurs ont suivi les formations « Prévenir et gérer le stress au travail », « Les cinq outils de la gestion du stress », « Du stress à la sérénité » et « Comprendre le stress et gagner en sérénité ».

Le groupe AccorHotels se mobilise pour lutter contre toutes formes de harcèlement, moral ou sexuel. Pour les plaintes concernant le personnel, les incidents doivent être reportés à un manager senior ou au Directeur/responsable des Ressources humaines. Une procédure différente est mise en place si le harcèlement provient d'un client. Des lignes d'écoute existent notamment au Brésil, et en France. En 2015 le Comité d'entreprise européen a initié un chantier pour la prévention de toutes les formes de harcèlement sexuel ou moral.

SIGNATURE D'UN ACCORD SUR LA SANTÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL AU SEIN DE L'HÔTELLERIE EN FRANCE

Suite à 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 conception ou réaménagement des locaux, aménagement des postes de travail sur la base d'une liste d'actions concrètes : enquêtes d'opinion, vigilance sur les plannings, formation gestes et postures, sensibilisation des travailleurs de nuit, diversification des tâches, maintien en activité des salariés et aménagement des fins de carrières.



Au regard des différentes législations nationales, et de la difficulté induite pour comptabiliser l'intégralité des accidents de travail dès le premier jour d'absence, comme précisé dans le chapitre « Absentéisme », les taux de fréquence et de gravité sont sous-estimés dans certaines zones géographiques.

En 2015, AccorHotels a déploré le décès de huit collaborateurs. Un décès en France fait suite à une crise cardiaque sur le lieu de travail. Sept décès en Asie sont dus à des accidents de la route lors du trajet depuis ou vers le lieu de travail en Chine (deux), en Indonésie (deux), en Malaisie (deux) et en Thaïlande (un).

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET PROMOUVOIR LA SANTÉ

Le Comité *feeling well@work* et la promotion du bien-être

En 2015, le siège *Corporate* AccorHotels a mis en place un Comité dédié à la santé et à la qualité de vie au travail, le Comité *« FeelingWell@Work »* dont l'objectif est d'inscrire pleinement les actions envers les salariés du siège du Groupe dans la promesse RH *« Feel Valued »* et de porter l'engagement de la Direction de soutenir des conditions favorables à la qualité de vie au travail. AccorHotels est en effet convaincu que la qualité de vie au travail est une ambition économiquement viable, porteuse de progrès social pour les collaborateurs et d'amélioration de la qualité de service pour le client. Ce Comité a pour missions :

- d'initier des actions en matière de prévention des risques psychosociaux et de qualité de vie au travail et en assurer le suivi ;
- de fédérer les collaborateurs autour d'un programme participatif et pluridisciplinaire ;
- d'être un espace de réflexion et de jouer le rôle de référent sur les problématiques de prévention des risques psychosociaux.

Ce Comité *FeelingWell@Work* contribuera étroitement en 2016 à la mise en œuvre du déménagement des équipes du siège *Corporate* (voir page 40) et prévoit notamment la co-construction d'une Charte de la Qualité de Vie au Travail.

Par ailleurs, particulièrement proactifs sur le sujet, les pays du Benelux ont développé le programme *« Fit and Happy@AccorHotels »* en 2015. Il s'agit de préparer les collaborateurs, non seulement en terme de compétences pour leur prise de poste mais aussi en terme de santé physique et mentale. Dans cet objectif, des ateliers sont proposés sur l'alimentation et le style de vie, les collaborateurs ont accès à des coachs et des challenges sportifs participent à l'émulation des équipes. En Belgique et au Luxembourg, six sessions de prévention du *« burn-out »* ont rencontré un vif succès, avec 90 participants en 2015.

Dans le même esprit, les marques Pullman, MGallery et Sofitel ont réaffirmé leurs engagements « pour un quotidien de travail plus souriant ». Parce que des collaborateurs heureux font des clients satisfaits, ces marques s'engagent et à offrir des espaces de vie et de repos confortables et accueillants, à proposer chaque jour des repas équilibrés, à améliorer le bien-être au quotidien et à célébrer les moments de vie importants pour chacun.

La promotion de la santé

AccorHotels dans ses différents pays d'implantation s'attache à sensibiliser ses collaborateurs et ses 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 alimentation équilibrée, prévention des risques psychosociaux (stress, etc.) et formation aux premiers secours.

Depuis 2002, AccorHotels 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 à l'attention des Directeurs d'hôtels et intègre les trois principes fondamentaux de l'engagement AccorHotels : la confidentialité, la non-discrimination et l'accès aux soins. En 2015, 85 % des hôtels ont organisé des formations pour le bien-être et la santé (qui ont notamment mobilisé 33 955 collaborateurs sur le risque VIH/SIDA) ; 1 114 hôtels sont équipés de distributeurs de préservatifs.

2.3.8 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 une démarche historique et volontaire, un des principes fondateurs de l'éthique managériale pour lutter contre les discriminations et pour l'égalité de traitement dans l'entreprise. Le Groupe a structuré ses engagements en matière de diversité dès 2008 et de nombreuses réalisations sont depuis venues soutenir et porter ces engagements.

QUATRE ENJEUX SOUS-TENDENT LES ACTIONS DU GROUPE

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 :** AccorHotels, 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 :** AccorHotels est une entreprise qui est fière de ses différences et adresse une image positive à l'externe ;
- **le dynamisme commercial :** AccorHotels, en faisant de la diversité une priorité, répond aux attentes de ses clients pour concevoir des solutions adaptées ;
- **la performance opérationnelle :** l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail, et l'engagement de tous les collaborateurs.

LES ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX POUR LA DIVERSITÉ DE ACCORHOTELS

Le Groupe reconnaît les différences de chacun de ses collaborateurs et place les compétences individuelles au cœur de la performance collective. Ces engagements se structurent autour de quatre priorités :

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

La politique du Groupe pour la diversité et contre la discrimination est formalisée à travers les Engagements internationaux de la Diversité Groupe, qui ont été déployés en 2011 et traduits en 13 langues.

Ces engagements sont le socle de la politique diversité :

- **lutter contre toute forme de discrimination** liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle… ;
- **donner à chacun sa chance de réussir** en plaçant les compétences au cœur de ses politiques managériales et de ressources humaines, avec pour objectif d'accueillir, de faire grandir et d'accompagner équitablement tous les talents ;
- **former et sensibiliser les collaborateurs à la diversité** avec les outils et les moyens nécessaires pour leur permettre de s'approprier la richesse de leur diversité, en tenant compte des réalités locales ;
- **élaborer un diagnostic diversité** dans chaque pays où le Groupe est présent ;
- **faire connaître les engagements de AccorHotels pour promouvoir la diversité** en informant les collaborateurs comme l'ensemble des partenaires du Groupe sur la politique et les actions menées ;
- **être des ambassadeurs de la diversité auprès des clients** et des partenaires du Groupe (fournisseurs, propriétaires d'hôtels, investisseurs, etc.) dans un souci d'éthique partagée ;
- **décliner la diversité dans les offres de services** en les adaptant à la diversité des clients ;
- **encourager le dialogue et évaluer les actions** en veillant à ce que les équipes de direction AccorHotels dans le monde réalisent des diagnostics diversité pointus, sur la base d'études d'opinion internes, de critères quantitatifs ou de constats qualitatifs ;
- **rendre compte auprès du Comité exécutif,** des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

En 2015, la politique de diversité du groupe AccorHotels a été récompensée par le Grand Prix des Trophées de la Diversité, organisés par le cabinet Diversity Conseil.

LES OUTILS DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

AccorHotels 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, AccorHotels a développé au fil des années 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. Une formation spécifique à la diversité est présente dès le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs dans 41 pays (63 % des pays interrogés).

Ces outils répondent à des besoins mis en évidence par les études menées par Valeurs & Développement et IMS Entreprendre pour la Cité auprès d'un panel d'entreprises dont AccorHotels. Ainsi, après avoir participé à l'étude « Stéréotype et Genre » publiée en 2012, AccorHotels a participé en 2015 à l'étude « Stéréotype et Générations ». L'identification des stéréotypes qui ont cours sur les générations « X », « Y » et « Seniors » et les facteurs impactant ces stéréotypes seront à la base d'un plan d'action 2016 pour faciliter l'inclusion de toutes les générations dans la transformation culturelle et digitale du Groupe.

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

En 2015, AccorHotels a signé les *Women's Empowerment Principles*, portés par l'ONU pour soutenir l'autonomisation des femmes. À travers cette signature, le Groupe s'engage à :

1. Mettre en place une gouvernance favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau de l'entreprise ;
2. Traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail, respecter et soutenir les droits humains et agir contre les discriminations ;
3. Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs des deux sexes ;
4. Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes ;

5. Mettre en œuvre des mesures permettant d'autonomiser les femmes au service du développement des entreprises ;
6. Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives portées par les collaborateurs et à leur implication ;
7. Mesurer et faire connaître les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes.

Le Groupe a également été sélectionné comme *Impact Champion* dans le mouvement de solidarité HeForShe. *Impact 10x10x10* est un programme pilote porté par ONU Femmes qui engage au niveau mondial 10 entreprises, 10 gouvernements et 10 universités pour faire évoluer les comportements et l'égalité de sexes dans le monde.

Dans ce cadre, AccorHotels a défini trois engagements pour la mixité :

- **l'égale représentation des sexes dans le management et la parité salariale :** AccorHotels se fixe pour objectif d'avoir 35 % de Directrices d'Hôtels avant fin 2017, 20 % de femmes au Comité exécutif à fin 2016 et 30 % fin 2018. Le Groupe s'attachera aussi à tendre vers l'égalité salariale entre hommes et femmes au siège de Paris et dans trois autres pays avant fin 2017 et prend un engagement sur le recrutement : un nombre égal de candidatures masculines et féminines dans les « shortlists » ;
- **la sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes :** le Groupe se fixe plusieurs objectifs : 35 % de membres WAAG hommes d'ici à fin 2017, 50 000 salariés masculins engagés dans le mouvement d'ici à fin 2018, dont 100 % des Directeurs des Opérations ;
- **l'évolution des mentalités en lien avec les changements de l'industrie hôtelière :** comprendre les stéréotypes de genre et les besoins uniques des femmes clientes.

Ces objectifs s'appuyant sur une gestion paritaire des talents viennent compléter celui initialement fixé par le Groupe : 35 % de femmes Directrices d'hôtels à l'horizon 2015, reporté à 2017, car non atteint.

Le Groupe s'attachera à mettre en œuvre un déploiement opérationnel de ces engagements en accompagnant chaque région dans la création d'un plan d'actions mixité local adapté au contexte culturel et légal de chaque pays *via* une boîte à outils. AccorHotels s'appuiera aussi sur les programmes qu'il a lancés depuis plusieurs années dont notamment :

- **le réseau international mixité :** *Women At AccorHotels Generation*. Ce réseau est ouvert aussi bien aux femmes qu'aux hommes sous enseigne d'une marque AccorHotels et se décline au travers de sept réseaux dans le monde. À fin 2015, le réseau compte plus de 4 000 membres dans le monde et 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. À fin 2015, 130 femmes ont été accompagnées par le programme de *mentoring* ;
- **le label d'égalité professionnelle** *Gender Equality European Standard* obtenu en 2015, par AccorHotels Benelux. Ce label, conçu dans une logique d'apprentissage et d'amélioration continue permettra au Groupe de continuer de progresser en faveur de la mixité et de l'égalité des genres ;
- **des programmes de formation,** tel que le *« High Performing Leaders Program for Women in Leadership »* lancé en mai 2015 par AccorHotels Académie dans la zone Asie Pacifique : 24 directrices d'hôtels ou expertes de fonctions support issues de la région se préparent à prendre des positions de management senior en participant à un programme de 12 mois (cours eCornell, projets terrain, *mentoring*).

Répartition des femmes par type de poste	2014	2015
Total femmes	46 %	46 %
Encadrantes	41 %	42 %
dont Directrices d'hôtel	27 %	27 %

L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

AccorHotels compte parmi les entreprises pionnières au sein du réseau international handicap de l'OIT. Lancé en juin 2011, ce réseau de l'ONU fédère des entreprises internationales souhaitant faciliter l'insertion des personnes 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 octobre 2015, AccorHotels a signé la Charte du Réseau mondial « Entreprise et handicap » de l'OIT, s'engageant ainsi à promouvoir l'emploi des personnes handicapées dans ses activités à travers le monde.

Le Groupe déploie de nombreux outils pour aider ses managers à intégrer des personnes en situation de handicap dans leurs équipes (voir page 48 « Les outils de l'égalité de chances »). En 2015, à l'occasion de la Journée Internationale du Handicap (le 3 décembre), les hôtels dans de nombreux pays d'implantation du Groupe ont mobilisé leurs équipes par des actions diverses : rencontres et activités avec des enfants handicapés, diffusion de brochures et sensibilisation, collectes et dons à des associations d'aide aux personnes en situation de handicap, échanges autour de l'intégration des personnes en situation de handicap dans les équipes, etc.

En 2015 dans ses établissements filiales et managés, AccorHotels emploie 1 353 personnes dont le handicap est reconnu par la législation locale, ce qui représente 1 % des collaborateurs. À l'international, il est parfois difficile de comptabiliser les collaborateurs en situation de handicap. AccorHotels considère que le nombre réel de personnes en situation de handicap est aujourd'hui sous-estimé.

Signé à la fin de l'année 2014 par AccorHotels et tous les partenaires sociaux, le 4e accord de Groupe en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées est entré en vigueur en 2015 pour la période 2015-2017. Cet accord est résolument tourné vers la prévention du handicap et le maintien dans l'emploi. Il définit les objectifs suivants : poursuivre le recrutement des personnes reconnues travailleurs handicapés, accroître l'accueil des stagiaires et les dispositifs d'alternance, développer les actions de prévention et de maintien dans l'emploi, garantir à tous l'accès à la formation professionnelle et qualifiante, entretenir la communication et la sensibilisation autour du handicap, valoriser le recours aux entreprises du secteur protégé, agir en faveur d'une meilleure intégration sociale des personnes en situation de handicap.

En France, la Mission d'Intégration des Personnes Handicapées met en place de très nombreuses actions pour favoriser l'intégration des personnes handicapées en lien avec chacun des objectifs définis par l'accord de Groupe.

La Pologne et la Hongrie sont aussi particulièrement actives sur ce sujet. Des programmes de sensibilisation au handicap sont inclus dans le catalogue de AccorHotels Académie. Le recrutement de personnes en situation de handicap s'accompagne d'un accueil adapté pour une intégration réussie dans l'équipe concernée. Le recours au secteur protégé est favorisé et les équipes participent régulièrement à des opérations de sensibilisation.

Au Brésil, AccorHotels a lancé une plateforme dédiée au recrutement des personnes en situation de handicap dans les hôtels. Ainsi, les équipes sont évaluées sur leur degré d'adhésion à la Charte « Entreprise et handicap ». Les plus engagées dans le recrutement de personnes handicapées sont valorisées sur l'Intranet.

2.3.9 LE DIALOGUE SOCIAL

AccorHotels s'attache à entretenir des échanges suivis et constructifs avec les instances représentatives du personnel sur les droits et les avantages des salariés du Groupe. Le Groupe est signataire depuis 1995 d'un accord avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA), 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. Engagées en 2014, les négociations visant au renouvellement de cet accord sont toujours en cours.

INSTANCES ET OUTILS DE DIALOGUE

Le Comité européen est co-présidé par le Président-directeur général et par un représentant de l'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 Comité européen s'est réuni à deux reprises et ses membres ont bénéficié d'une formation sur l'information financière. La Charte Éthique et RSE a été présentée à tous les représentants du personnel.

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 2015, le reporting qualitatif a concerné 95 % des hôtels couverts par le reporting quantitatif. Sur cette base, 63 % des hôtels possèdent un organe 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…).

LES ACCORDS COLLECTIFS

Le tableau de la page suivante présente le nombre d'accords collectifs signés en 2015 par pays et les thèmes couverts. Il ne reprend pas les accords signés auparavant et toujours en cours.

ACCORDS SIGNÉS PAR PAYS ET THÈMES

Pays (Nombre d'accords)	Thèmes
Algérie (2)	Dialogue social
	Protection sociale
	Rémunération
Argentine (1)	Rémunération
Bénin (2)	Développement des compétences
	Dialogue social
	Diversité & Mixité
	Protection sociale
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
Cambodge (1)	Dialogue Social
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
	Temps de travail
République démocratique du Congo (1)	Dialogue Social
	Protection sociale
	Rémunération
	Temps de travail
France (585)	Développement des compétences
	Dialogue social
	Diversité & Mixité
	Protection sociale
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
Polynésie française (4)	Dialogue social
	Rémunération
Allemagne (32)	Développement des compétences
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
Ghana (2)	Développement des compétences
	Protection sociale
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
	Temps de travail
Hongrie (1)	Rémunération
Indonésie (7)	Développement des compétences
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
	Temps de travail

Pays (Nombre d'accords)	Thèmes
Côte d'Ivoire (6)	Dialogue social
	Protection sociale
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
	Temps de travail
Japon (7)	Temps de travail
Mexique (7)	Développement des compétences
	Dialogue social
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
	Temps de travail
Monaco (1)	Rémunération
Nouvelle-Zélande (1)	Rémunération
	Temps de travail
Pologne (1)	Rémunération
Roumanie (1)	Développement des compétences
	Dialogue social
	Diversité & Mixité
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
	Temps de travail
Sénégal (4)	Protection sociale
	Rémunération
Singapour (2)	Développement des compétences
	Dialogue social
	Diversité & Mixité
	Protection sociale
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
	Temps de travail
Togo (1)	Protection sociale
	Rémunération
États-Unis (2)	Rémunération
	Diversité & Mixité
	Protection sociale
	Santé & Sécurité et Conditions de travail
	Temps de travail
Vietnam (3)	Développement des compétences
	Dialogue social
	Diversité & Mixité
	Protection sociale
	Rémunération
	Santé & Sécurité et Conditions de travail

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, mais aussi pour la protection de l'enfance face aux abus et pour le soutien aux populations locales, AccorHotels se veut être un acteur exemplaire auprès de ses clients et de la société au sens large. Solidarity AccorHotels, le fonds de dotation solidaire du Groupe, est le prolongement naturel de la démarche de développement durable du Groupe auprès de ses communautés.

2.4.1 RESPONSABILITÉS AUPRÈS DES CLIENTS

La première priorité de AccorHotels, exprimée à travers la valeur « Passion pour le Client », est d'apporter satisfaction à ses clients et de donner vie à la promesse qui est aussi la signature du Groupe *Feel Welcome*. AccorHotels s'efforce de simplifier au maximum pour le client sa relation avec le Groupe et ses hôtels, et de connaître au mieux ses attentes pour personnaliser au plus près ses services et son accueil. Pour cela, AccorHotels fait constamment évoluer ses standards de marques qui assurent des conditions d'hébergement sûres et une qualité optimale. Le Groupe développe également une offre de produits et de services durables plus respectueux de la santé et de l'environnement et s'efforce d'adopter une communication transparente et responsable.

UNE CULTURE CENTRÉE SUR LE CLIENT

Renforcer la cohérence de l'expérience client

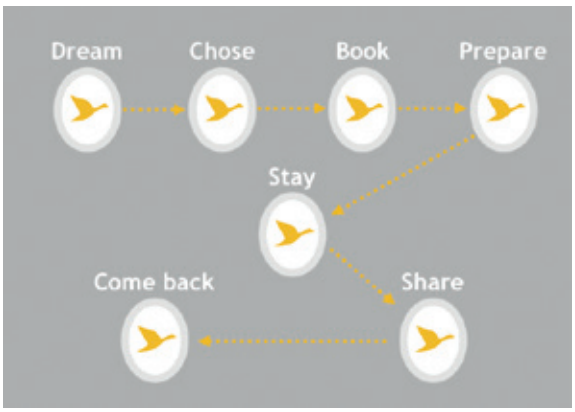
En 2015, AccorHotels a continué à faire évoluer son organisation pour nourrir une vision plus large, à 360°, de l'expérience client. Le Groupe s'appuie pour cela sur la prise en compte d'un « Parcours Client » redéfini dans le cadre du plan digital et sur une nouvelle Direction « Expérience Client & Loyalty ». Celle-ci a pour mission l'amélioration de la connaissance des clients et de leurs attentes et l'amélioration des outils de gestion de ces informations. Elle met en place les stratégies d'expérience client, toujours dans l'optique d'améliorer la valeur pour chaque client et de lui donner un niveau de service ou de personnalisation en adéquation avec ses attentes (*Customer Lifetime Value*). La Direction a aussi pour mission de continuer à développer le programme de fidélité Le Club AccorHotels, en améliorant l'expérience de ses membres, et de mettre en place pour tous les clients progressivement d'ici 2018 le « Customer Caring » – un service client tout au long de leurs parcours. La mesure de la satisfaction client reste au cœur de cette stratégie, et devient un indicateur de référence pour la Direction et pour les hôtels (voir page suivante). En résumé, le rôle de la Direction Expérience Client & Loyalty au sein du Groupe s'articule autour de quatre piliers :

- **simplifier la relation pour le client** en lui offrant un maximum de cohérence dans chacune de ses interactions avec le Groupe, ses marques, ses hôtels ;
- **connaître au mieux le client** en collectant par tous les canaux disponibles les informations qu'il souhaite partager et en gérant cette information avec la plus grande agilité possible ;
- **personnaliser l'expérience client** par l'utilisation intelligente de ces informations pour lui permettre de vivre une expérience unique ;
- **engager les collaborateurs** du Groupe à être les ambassadeurs de la promesse *Feel Welcome*. Leur donner les moyens de s'impliquer auprès des clients : leur faire plaisir, les surprendre, les étonner.

Cette recherche de cohérence et d'engagement est mise en œuvre grâce à une collaboration étroite entre les équipes « Expérience Client » (notamment pour la stratégie globale et les outils), les équipes Ressources humaines (notamment pour la dimension humaine) et les marques (notamment pour la dimension marketing, procédures et Esprit de Service).

LE PARCOURS CLIENT VU PAR ACCORHOTELS

L'interaction d'un voyageur avec son hôtel commence bien avant l'enregistrement à l'accueil de l'établissement. Pour en tenir compte, AccorHotels, qui souhaite être le meilleur compagnon de voyage, redéfinit le parcours client en sept étapes et se réorganise pour accompagner ses clients à chacune de ces étapes.



WELCOME BY LE CLUB ACCORHOTELS, LE DIGITAL AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Depuis 2014, AccorHotels réinvente l'accueil hôtelier avec ses services *« Welcome by Le Club AccorHotels »* : *online check-in*, *fast check-out*. Proposé aux clients « directs » (canaux de réservation directs et porteurs de cartes AccorHotels), il permet d'effectuer en ligne les formalités d'arrivée et de départ. La promesse principale est le gain de temps et un accueil personnalisé : 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 et faire vivre la promesse *Feel Welcome*. Avec *Welcome*, les hôtels dématérialisent donc progressivement le parcours *check-in/check-out*. 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). À fin 2015, environ 2 500 hôtels proposent ce service. Plus d'1 million de clients en ont profité et 92 % d'entre eux souhaitent le réutiliser. Le Groupe prévoit d'augmenter les réservations éligibles, notamment en rendant possible l'enregistrement en ligne pour les réservations dites multiples (plusieurs chambres pour la même date ou plusieurs dates pour le même client). Un des enjeux pour l'année 2016 sera de passer de 25 % à 100 % des hôtels proposant systématiquement, à tous les clients individuels, le départ rapide *(« fast check-out »)*. L'équipement référencé AccorHotels reste obligatoire pour qu'un hôtel puisse proposer ces services.

Rendre le client juge de la performance

Marqueur de l'importance de la transformation culturelle en cours, l'une des ambitions phares est de faire du client le principal juge de la performance du Groupe et de ses hôtels. Si la conformité aux standards et esprits de service reste un levier de succès, le seul indicateur retenu est désormais la satisfaction du client.

La plateforme *« Voice Of the Guest »* (VOG), lancée en 2015, est un autre exemple d'outil puissant que le groupe AccorHotels met en place pour soutenir cette culture centrée sur le client dans un contexte d'évolution drastique des modes de consommation (voir encadré). VOG centralise pour les hôtels l'ensemble des remontées clients et les présente sur une interface claire et intuitive, en les analysant sémantiquement par catégories (chambre, nourriture, service, WiFi, etc.) dans plus de 19 langues. Concrètement, VOG permet de :

- capter l'ensemble des retours clients sollicités (voir GSS ci-après) ou non sollicités, *via* tous les canaux : dans l'hôtel, sur un mobile, une tablette, un ordinateur… Ainsi, les revues spontanées sur les sites Internet et les médias sociaux sont collectées en continu et analysées pour les hôtels ;
- partager les retours avec les collaborateurs ;
- donner la possibilité à chaque hôtel de maîtriser son e-réputation, en interagissant plus directement, plus rapidement et de manière plus fluide avec les clients, dans le but de répondre au mieux à leurs attentes. Les réponses individualisées sont privilégiées ;
- comparer les avis reçus par AccorHotels et par sa concurrence et mettre ainsi en avant les atouts des hôtels du Groupe, lorsque le client fait des comparaisons ;
- contribuer au référencement naturel des adresses du Groupe et les aider à optimiser leur présence sur les différents médias.

À fin 2015, 100 % des hôtels du Groupe (filiales et managés) géraient leur e-réputation en ligne, conformément à l'objectif. Un objectif sur le score de e-réputation a été fixé à chaque hôtel en 2015. Cet indicateur compile l'ensemble des retours exprimés sur tous les canaux et, dans l'esprit de faire du client le juge de la performance des hôtels, devient l'indicateur d'évaluation des hôtels.

LE DIGITAL CHANGE LES MODES DE CONSOMMATION DES SERVICES HÔTELIERS – CHIFFRES CLÉS

- 95 % des clients consultent les avis en ligne avant de choisir un hôtel ;
- 70 % des clients se connectent à un réseau social pendant leur séjour ;
- près de 66 % partagent l'expérience vécue *via* des réseaux sociaux ou les enquêtes de satisfaction ;
- en 2015, le groupe AccorHotels a collecté plus de 6 millions d'avis concernant ses nuitées ;
- 30 % d'avis supplémentaires sont exprimés chaque année.

UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ SIMPLIFIÉ ET CENTRÉ SUR LES ATTENTES DU CLIENT

La marque ibis s'est engagée dès 1997 dans un processus de certification ISO 9001 (norme Qualité). À fin 2015, sur 1 030 hôtels ibis dans le monde, 88 % sont certifiés ISO 9001, dans 47 pays. Forte de l'expérience acquise en 18 ans d'application du référentiel de la norme ISO 9001, la marque ibis a choisi de faire évoluer son approche pour la simplifier et la centrer sur les attentes prioritaires des clients : propreté impeccable, excellente connectivité, notion de bonne nuit de sommeil, qualité excellente des essentiels de services. Ce système de management de la qualité allégé, Lightway, sera déployé en 2016. Le suivi des résultats sera désormais réalisé à travers la compilation de tous les avis des clients (sollicités ou spontanés), dans cet esprit, commun à l'ensemble des marques du Groupe, de faire du client le seul juge de la performance de ses hôtels.

Des standards de marques au service de la promesse *Feel Welcome*

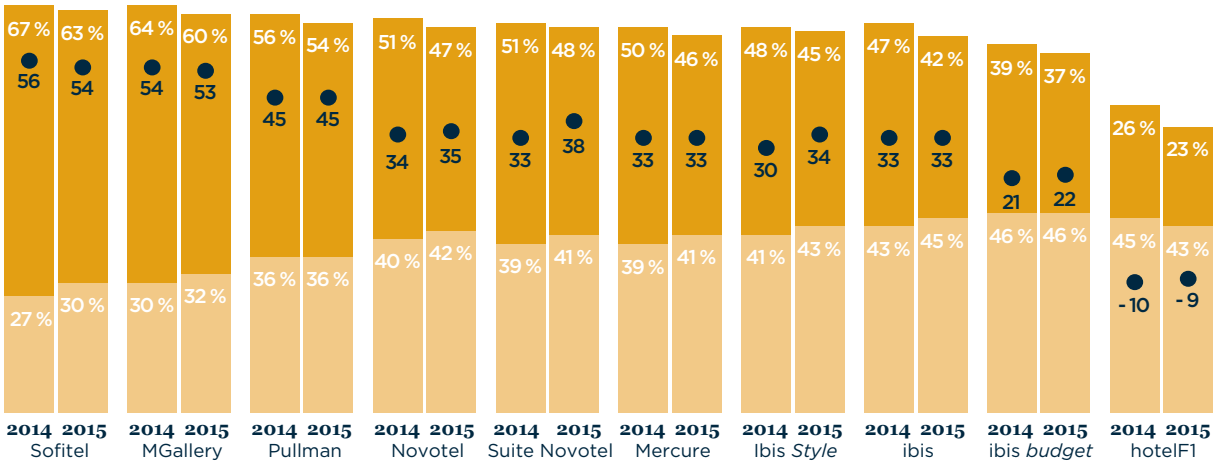
Chacune des marques du portefeuille AccorHotels définit ses propres exigences (marketing, qualité, hygiène, développement durable, etc.) qui sont intégrées dans les standards de marque à respecter par les hôtels sous enseigne. En 2015, les esprits de service des marques ibis, ibis Styles et ibis *budget* ont été repensés pour s'aligner avec la promesse du Groupe *Feel Welcome*.

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) :** AccorHotels 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 AccorHotels 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 2015



Très satisfaits
Satisfaits
Net Promoter Score

Le Net Promoter Score est l'indicateur global de référence chez AccorHotels pour mesurer l'Expérience Client. Il est calculé en soustrayant au pourcentage de clients « promoteurs » (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 ? ». L'indicateur de e-réputation, remplacera le Net Promoter Score en 2016 en tant qu'indicateur de mesure de l'Expérience Client.

Le changement de prestataire et de modalités de questionnement (nouveau questionnaire, nouveau design, version mobile) en 2015, rend difficilement comparables les résultats entre 2014 et 2015.

Ces 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.

RENFORCER LA PLACE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les enjeux de développement durable sont de plus en plus intégrés aux stratégies des marques.

La redéfinition de l'Esprit de Service des marques ibis en 2015 a inclus plusieurs dimensions liées à la RSE, importantes notamment pour leur clientèle de génération Y (qui compose également une partie majoritaire de leurs équipes) : la recherche de sens et le souhait d'être mieux connectés à leur environnement, de profiter du temps du voyage pour aller à la rencontre de l'autre. Dans cet esprit, les hôtels ibis s'attachent déjà à recruter localement, notamment parmi une population peu diplômée, et s'engagent dans de nombreuses actions au profit de leurs communautés d'implantation. Ces marques prévoient dès 2016 de développer des services permettant à leurs clients d'aller à la rencontre des populations et des modes de vie locaux et de diversifier l'offre de produits locaux ou issus du commerce équitable. Par ailleurs, le segment économique se caractérise par un large déploiement de la certification ISO 14001, avec plus de 80 % du réseau certifié.

Depuis plusieurs années, le respect de la planète et des hommes imprime les esprits de service des marques de milieu de gamme. Pour Novotel cette ambition se traduit dans les différentes composantes de son offre de produits et services : literie éco-conçue (gamme Live N Dream), produits d'accueil en salle de bain (savons, shampoings et gels douche) équitables (*Fair Trade*) et écolabellisés (Écolabel européen), concept de restauration « GourmetBar » privilégiant les plats équilibrés, à base de produits locaux, de saison et pour certains biologiques. Mercure fait porter son implication dans le développement durable sur le volet local, avec une offre de produits d'accueil et de restauration approvisionnée localement et de saison. Les hôtels sont invités à promouvoir les zones naturelles proches, à recruter localement, à participer à la sensibilisation des écoles sur le développement durable ou à établir des partenariats avec une ONG locale, etc.

L'engagement des marques de luxe et haut de gamme se traduit par de très bonnes performances d'application des standards de PLANET 21 et des 30 actions la Charte 21. L'engagement en faveur du développement durable fait partie des principes fondamentaux des standards de marque de Pullman, Sofitel, So et MGallery.

En 2015, le groupe AccorHotels a initié un vaste chantier, qui se poursuivra en 2016, visant à accroître la place du développement durable dans chaque étape du « Parcours du Client ». Ainsi, la performance développement durable d'un hôtel devient un critère concret de choix sur les sites de réservation, les programmes PLANET 21 et *Plant for the Planet* font désormais partie des communications aux clients BtoC, et BtoB ; et l'outil Carbon Optimizer (voir page 56) est à disposition des clients BtoB pour un choix éclairé. Les e-mails de confirmation de la réservation incluront des messages de sensibilisation à la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales à partir de mi-2016. À l'instar du programme de fidélité, « Le Club AccorHotels », qui propose depuis 2014 à ses membres d'utiliser leurs points en faveur de *Plant for the Planet*, l'application AccorHotels offre elle aussi la possibilité à tous ses usagers de s'engager dans le programme. Divers sujets en lien avec le tourisme et l'hôtellerie responsables sont présents dans les communications du Groupe sur les réseaux sociaux.

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ : LA PROTECTION PHYSIQUE DES CLIENTS, DU PERSONNEL ET DES INFRASTRUCTURES

La démarche de AccorHotels est détaillée dans le Chapitre 3 « Facteurs de Risques ».

UNE OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES « RESPONSABLES »

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

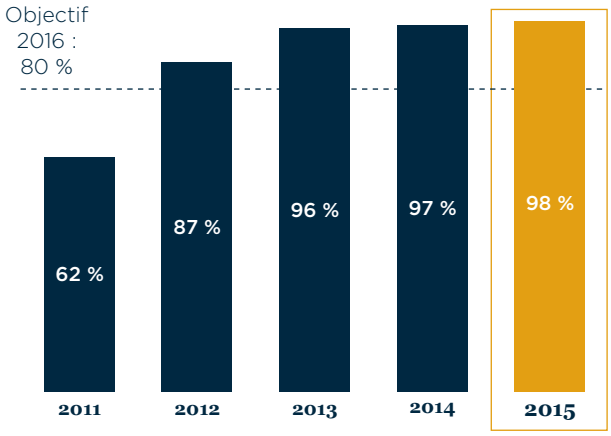
L'alimentation est aujourd'hui au cœur des enjeux de société, tant au niveau des politiques de santé publique pour réduire les risques de cancers, de maladies cardiovasculaires, de diabète, d'obésité, etc. qu'en ce qui concerne les préoccupations environnementales : toxicité des produits chimiques utilisés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

Conscient des enjeux autour de l'alimentation, AccorHotels 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 protides.

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 locaux, issus de l'agriculture biologique, du commerce équitable, issus de potagers locaux, etc.

Part d'hôtels proposant un plat équilibré



	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels applicables *	1 814	1 937	1 948	2 061	2 131
Taux de réponse	96 %	97 %	97 %	96 %	96 %

* *Hôtels possédant un restaurant.*

La promotion d'une alimentation responsable s'inscrit pleinement dans le cadre du programme PLANET 21 dont l'objectif était d'atteindre en 2015 80 % des hôtels disposant d'un restaurant qui proposent des plats équilibrés. À fin 2015, cet objectif est largement dépassé (98 %).

Afin de mettre en valeur ce programme, des pictogrammes sont souvent 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 produits et services

AccorHotels 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.

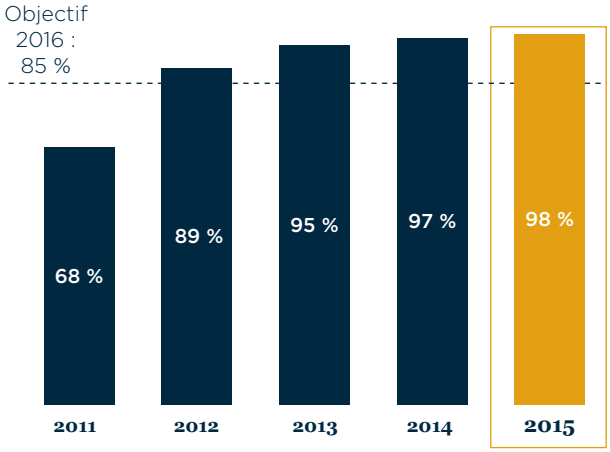
L'écoconception peut schématiquement se décliner à deux niveaux :

- 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 (shampoing 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 2015, 97 % des hôtels du réseau AccorHotels utilisent au moins un produit écolabellisé pour les revêtements de sol, la peinture ou les produits d'entretien.

  L'objectif pour 2015 d'atteindre 85 % d'hôtels utilisant des produits écolabellisés a été largement dépassé. Cette performance s'explique notamment par le partenariat mené avec un fournisseur unique de produits d'entretien qui œuvre avec AccorHotels 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 tout entière (voir encadré ci-dessous) : 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… Des analyses de cycle de vie (ACV), peuvent également être réalisées. Celles-ci permettent de mesurer tous les impacts environnementaux du produit considéré, en prenant en compte l'ensemble de son cycle de vie.

Part d'hôtels utilisant des produits écolabellisés



	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401	3 538	3 682
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %	94 %	95 %

NOVOTEL CONÇOIT LA CHAMBRE ÉCOLOGIQUE DU FUTUR – N'ROOM BY NOVOTEL

Novotel a intégré des critères environnementaux tout au long du process de re-design de son concept de chambre. Depuis l'étude des tendances et des besoins, jusqu'au choix du designer en passant par les spécifications techniques incluses dans le cahier des charges. Ainsi, la N'Room intégrera des produits éco-conçus et comportera notamment : des robinets avec économiseurs d'eau, un éclairage LED basse consommation, une moquette écologique certifiée par le label GUT et fixée avec une colle sans solvant, des couettes et oreillers fabriqués à partir de bouteilles recyclées, le lit Live N Dream écoconçu, un téléviseur économe en énergie (étiquette A++)… Enfin le choix du revêtement pour les murs s'est porté sur de la peinture afin de réduire les déchets. Une grande partie des éléments seront fabriqués sur des sites certifiés ISO 14001.

En application de ces principes d'écoconception, AccorHotels a lancé en 2015 « Meeting 21 » une offre de réunions et de séminaires responsables dans les hôtels. « Meeting 21 » propose aux clients des salles de réunion équipées de mobiliers, de consommables et d'appareil éco-conçus, ainsi que des solutions pour une restauration responsable (mesures anti-gaspillage, produits locaux, biologiques, issus du commerce équitable, etc.). Sont également inclus les services périphériques, comme les transports plus respectueux de l'environnement, ainsi que l'information/sensibilisation des clients. Pour être éligible, un hôtel offrant des activités de séminaire doit posséder au moins une salle de réunion qui remplit l'ensemble des critères.

CARBON OPTIMIZER, L'OUTIL DE MESURE DE L'EMPREINTE CARBONE D'UN SÉJOUR À L'HÔTEL

Intégré à Meeting 21, ***Carbon Optimizer*** est disponible depuis juillet 2015 pour les équipes commerciales et les managers en charge de l'offre de séminaires des hôtels. L'outil permet de calculer l'empreinte carbone d'un séminaire, d'un hôtel par nuitée ou par an et offre au client l'opportunité de réduire et compenser son empreinte carbone.

DES ENGAGEMENTS POUR UNE COMMUNICATION RESPONSABLE

Un corpus de documents pour encadrer les pratiques de communication responsable

Depuis 2009, AccorHotels 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** en 2009 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 process de réservation. Le Groupe fixe également un « droit à l'accès aux données personnelles » pour répondre aux demandes des clients.

Le Groupe a lancé en 2010 une **Charte des Médias sociaux** pour une prise de parole responsable des collaborateurs. Ce document s'adresse à l'ensemble des collaborateurs AccorHotels 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 plan digital et du projet *Employee Friendly* notamment, AccorHotels développe un réseau social interne lancé mi octobre 2015. La participation à ce réseau exige la validation de la **Charte du Réseau social interne,** qui définit notamment les droits et obligations des membres.

AccorHotels a noué un partenariat avec Trip Advisor en février 2015. Tous les clients séjournant dans un hôtel AccorHotels 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.

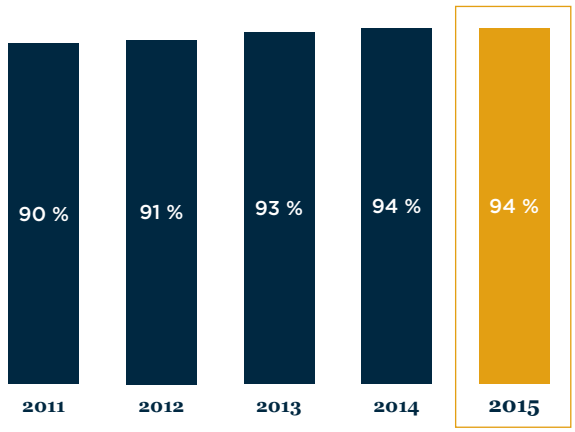
Sensibiliser et mobiliser les clients

AccorHotels au travers de PLANET 21, sensibilise ses clients pour les inciter à réduire leur impact sur l'environnement et contribuer aux actions des hôtels. Une signalétique pédagogique est déclinée tout au long du parcours des clients : entrée de l'hôtel, lobby, chambres, restaurant, etc. En 2015, la place du développement durable à chaque étape du Parcours Client a été renforcée dans ce sens (voir page 55).

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 62) dont la réussite dépend intrinsèquement de l'implication du client pour réutiliser leurs serviettes.

Au total, 94 % des hôtels AccorHotels 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



	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401	3 538	3 682
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %	94 %	95 %

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 AccorHotels, leur volume représentant environ 3,7 milliards d'euros en 2014, dont environ 2 milliards d'euros d'achats référencés [1]. Le programme d'achats responsables de AccorHotels vise à partager avec les parties prenantes du Groupe – clients internes, fournisseurs, entrepreneurs, sous-traitants et prestataires – un engagement commun pour proposer des process vertueux, identifier et promouvoir des produits et services respectueux du bien-être des personnes et qui favorisent la réduction des impacts environnementaux.

LES ACHATS CHEZ ACCORHOTELS

La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les contrats internationaux et anime le réseau des 20 Bureaux Achats nationaux, soit 148 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, filiales, franchisés et managés, en faisant en sorte que chaque entité puisse bénéficier du poids du Groupe.

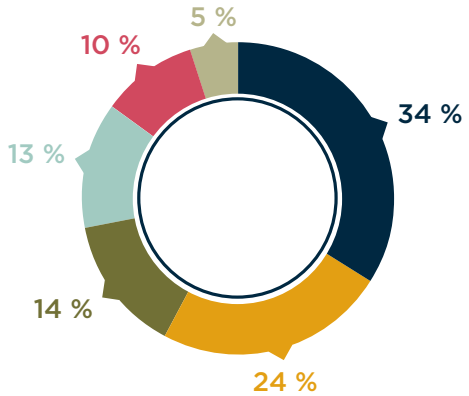
Ainsi, sont considérés comme référencés les approvisionnements effectués par les hôtels auprès de fournisseurs ayant conclu un contrat avec une Direction des Achats AccorHotels. Ils sont donc directement pilotés par AccorHotels qui gère et optimise les contrats, les produits ou services vendus et enfin, contrôle la chaîne d'approvisionnement en veillant à proposer les solutions les plus en phase avec les besoins émis. Les achats référencés sont estimés à 45 % sur le total des achats Groupe (y compris les pays ne disposant pas de Direction Achats), ou 54 % si l'on ne tient compte que des achats réalisés dans les pays disposant d'une Direction Achats.

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 AccorHotels.

(1) *3,7 milliards d'euros : estimation totale du volume d'achats référencés et non référencés, pour les pays dans lesquels il existe une Direction Achats (y compris filiales, franchisés, managés) extrapolée à partir du chiffre d'affaires Achats référencés.*

Les achats représentant les plus gros volumes sont les achats locaux, en effet, les trois premiers postes de dépenses d'un hôtel sont généralement le nettoyage des locaux, la blanchisserie et l'électricité, ils représentaient à eux trois plus de 20 % des achats totaux en 2014. Dans les pays disposant d'une Direction Achats, quand ces approvisionnements sont gérés par elle, ces dépenses font partie des 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 2015 n'étant pas disponibles au moment de la publication du document de référence, la répartition indiquée correspond à l'année 2014. AccorHotels ne prévoit pas d'évolution sur 2015. Les données ne concernent que les pays dans lesquels il existe une Direction Achats.

Une cellule dédiée aux achats durables

La mission des Achats s'articule autour de cinq axes, dont un dédié au développement durable, avec pour objectif de mettre en place des process communs aux achats Groupe, afin de choisir des produits conformes aux stratégies environnementales et sociétales du Groupe.

La cellule Achats durables dépend de la Direction générale des Achats Groupe et joue un rôle d'animation vis-à-vis des 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 reportings pays ; formation des acheteurs au fonctionnement de la plateforme d'évaluation RSE 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 » 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 2015, plus de 80 % des fournisseurs potentiellement concernés par cette réglementation ont une attestation de conformité signée.

LES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DU GROUPE

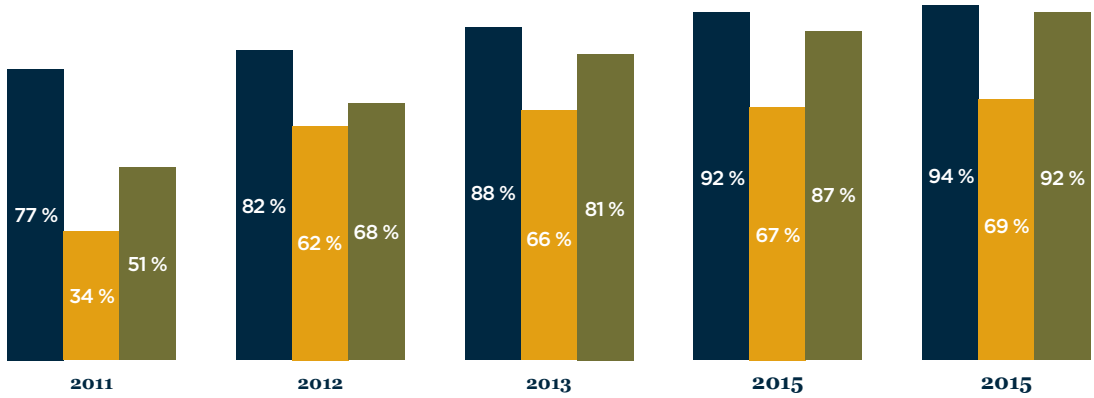
Le *sourcing* de solutions d'achats durables s'effectue à deux niveaux :

- sur ses 98 catégories d'achat existant dans le Groupe, AccorHotels 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). AccorHotels demande la signature de la Charte Achats 21 par les fournisseurs de ses 98 catégories d'achat ;
- cette double analyse a permis d'identifier 27 catégories prioritaires [1] d'un point de vue développement durable, sur lesquelles AccorHotels porte une attention particulière *via* la mise en place d'évaluations et d'audits pour le contrôle de la performance RSE des fournisseurs.

Par ailleurs, en 2015, 92 des 105 acheteurs du Groupe dans les pays dans lesquels AccorHotels dispose d'une Direction Achats (hors Nouvelle-Zélande, États-Unis et Émirats Arabes Unis) ont des objectifs liés au développement durable.

(1) Viande, volailles, lapin / fruits et légumes frais / crèmerie, œufs, fromage / poisson frais, coquillages & crustacés / Boulangerie, viennoiserie / Boissons chaudes / Épicerie / Produits traiteurs, plats cuisinés / Multi familles alimentaires surgelés / cadeaux d'affaires, produits promotionnels / Intérim / Literie / Société de nettoyage / produits à usage unique, jetables / Produits d'accueil (produits cosmétiques dans les chambres) / Produits chimiques / Produits siglés avec logo / Vêtements, uniformes / Menuiserie, armoires, cloisons mobiles, miroirs / Appareils administratifs (photocopieurs, fax…) / Climatisation, ventilation, chauffage / Corps d'état (maçonnerie, terrassement) / Mobilier hôtel (intérieur, extérieur) / Revêtements de sols (fournisseurs de produits) / Blanchisserie et pressing / Équipement télé, audio, vidéo / linge hébergement et restauration

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	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401	3 538	3 682
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %	94 %	95 %
Périmètre 2	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Nombre d'hôtels applicables*	1 814	1 937	1 948	2 061	2 131
Taux de réponse	96 %	97 %	97 %	96 %	96 %

* *Hôtels possédant un restaurant.*

LES ACHATS DURABLES DANS LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

AccorHotels veille à respecter les lois et à les faire respecter, notamment en exerçant un contrôle 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 pris par AccorHotels sont formalisés dans sa Charte Achats 21 qui constitue une déclinaison de la Charte Éthique & RSE pour ses fournisseurs. Cette Charte Achats 21 a vocation à être intégrée aux contrats de référencement du Groupe. À travers ce document, AccorHotels demande à ses fournisseurs de :

- respecter l'ensemble des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux sur lesquels AccorHotels s'est engagé ;
- s'assurer que leurs propres fournisseurs et sous-traitants répondent à ces mêmes exigences ;
- participer aux évaluations de AccorHotels et mettre en œuvre les éventuels plans d'actions requis ;
- autoriser AccorHotels et/ou des prestataires externes mandatés par AccorHotels 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 AccorHotels, 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 2015, sur la base de 18 Directions Achats ayant répondu au reporting Groupe, près de 94 % des fournisseurs ont signé la Charte Achats 21 (ce pourcentage était de 80 % en 2014 et l'objectif fixé à 100 % en 2015). En 2015, confrontées au refus de certains fournisseurs de signer la Charte Achats 21 – notamment parce qu'ils sont déjà engagés dans une démarche qui leur est propre – les équipes Achats ont été invitées à obtenir ces documents auprès des fournisseurs, les analyser et les annexer au dossier fournisseur. Lorsque les engagements pris par le fournisseur sont similaires à ceux demandés par AccorHotels, le fournisseur est considéré comme signataire de la Charte Achats 21.

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 27 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. Sur les trois dernières années, 287 évaluations ont été réalisées par EcoVadis, dont 83 en 2015 et 237 demandes de plans d'actions correctives ont été initiées en 2015 par AccorHotels (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 AccorHotels du fait des volumes d'achats et des risques sociaux et sanitaires encourus. AccorHotels 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 2015, AccorHotels a mandaté un cabinet externe spécialisé dans les audits sociaux, afin qu'il réalise des audits des fournisseurs du Groupe et/ou de leurs sous-traitants dont la production se situe dans un pays classifié comme étant à risque. Soucieux d'entrer dans une démarche d'accompagnement de ses fournisseurs, AccorHotels souhaite se donner les moyens de leur suivi pour une réelle amélioration des conditions de travail. À ce jour, quatre audits ont été menés en Chine, auprès de fournisseurs ou de leurs sous-traitants, opérant dans des familles à risque et fabriquant des produits tels que des cintres, des jouets, des produits d'accueil et des nécessaires à couture. Ces fournisseurs réalisent plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires avec AccorHotels, ce qui justifie un suivi approfondi de leurs performances sociales. À l'issue de ces audits, un plan d'action personnalisé a été présenté aux fournisseurs concernés. Ces plans d'action feront l'objet d'un suivi attentif en 2016.

Dans un souci d'accroître la maîtrise du risque fournisseur, un volet environnemental et social a été inclus dans les audits qualité, en France, pour les fournisseurs de produits alimentaires sensibles. Ainsi, 45 fournisseurs ont été audités en 2015 par un prestataire externe spécialisé. Également en France et toujours en mode pilote, neuf fournisseurs référencés en charge des prestations de nettoyage ont fait l'objet d'audits sociaux réalisés par un prestataire externe. Au total, 18 sites AccorHotels ont été concernés par cet audit ainsi que les sièges et les agences régionales de certains fournisseurs. L'audit a également porté sur le management de la relation fournisseur avec pour objectif d'identifier les pistes de progrès.

Au total, ce sont 85 fournisseurs qui ont été audités par un tiers et 168 fournisseurs audités ou évalués sur un périmètre monde. Depuis 2010, 552 fournisseurs ont ainsi été évalués.

Entretenir des relations durables avec nos fournisseurs

Dans le cadre de ses relations commerciales avec certains de ses fournisseurs, AccorHotels développe des approches partenariales pour améliorer la contribution environnementale ou sociale de certains produits.

Une démarche lancée en novembre 2015 par les hôtels du Groupe en Thaïlande auprès des riziculteurs bénéficiaires du programme *Plant for the Planet* en est emblématique. Outre la plantation d'arbres sur des parcelles agricoles, Pur Projet, partenaire de AccorHotels, a accompagné les agriculteurs dans la mise en place d'une filière viable, robuste et conforme aux exigences qualité et organoleptiques du Groupe. Le projet est actuellement dans une phase pilote, des hôtels s'approvisionneront progressivement en café, riz et œufs biologiques, produits localement.

Autre exemple, AccorHotels en France a travaillé en collaboration avec Nespresso pour mettre en place une solution durable et nationale de recyclage des capsules de café. Cette solution sera testée sur une trentaine d'hôtels de la région parisienne et d'Île-de-France, afin d'identifier l'organisation nécessaire à une solution de collecte pérenne et adaptée aux besoins des hôtels. L'objectif de cette initiative est de valoriser les 5 millions de capsules Nespresso consommées chaque année par les clients des hôtels français du Groupe.

Enfin, AccorHotels 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, AccorHotels 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. Ce travail est en cours de finalisation.

2.4.3 LA PROTECTION DE L'ENFANCE FACE AUX ABUS

LA LUTTE CONTRE L'EXPLOITATION SEXUELLE 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 moral et légal de AccorHotels, 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, AccorHotels 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 AccorHotels sur le TSIE.

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

L'engagement de AccorHotels dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des mineurs se structure en outre autour du « Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme », élaboré par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme, institution des Nations Unies chargée de la promotion d'un tourisme responsable, durable et accessible à tous. Rassemblant 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 2015, le Code de conduite a été signé par AccorHotels en Inde, portant à 38 le nombre de pays signataires au sein du réseau AccorHotels.

Par ailleurs, le Groupe a continué de se mobiliser au niveau du siège et au niveau des pays sur ce sujet avec des initiatives multiples, par exemple :

- participation aux rencontres internationales *« Don't look away »* qui se sont tenues en mars à Vienne et en octobre à Paris ;
- participation à des conférences réunissant divers acteurs du secteur hôtelier sur le sujet en Pologne et en Birmanie ;
- participation à une étude internationale sur l'exploitation sexuelle des enfants menées par ECPAT pour les Nations Unies ;
- soutien à la campagne *« We say no »*, lancée par ECPAT en Italie, impliquant des personnalités de divers horizons et relayée sur les médias sociaux.

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), AccorHotels a renforcé sa démarche de protection de l'enfance, en créant le programme **« *WATCH – We Act Together for Children* »** (voir encadré).

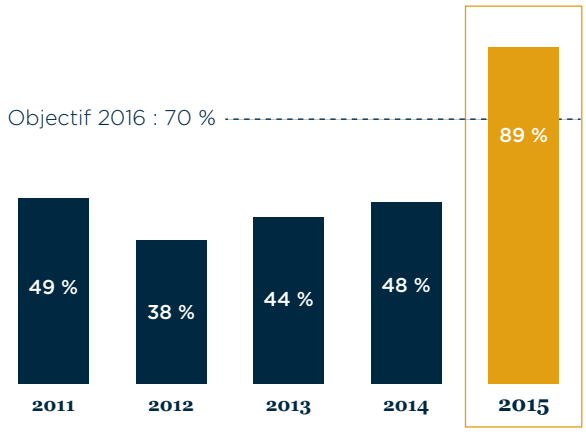
« WATCH – WE ACT TOGETHER FOR CHILDREN »

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

Le programme WATCH s'appuie donc sur un ensemble d'outils de formation/sensibilisation à destination des hôtels. Il s'adresse aux différentes cibles : Directeurs d'hôtels, chefs d'équipe et collaborateurs avec des films, un module d'*e-learning*, un module de formation des équipes hôtelières, des fiches réflexes, disponibles en anglais, brésilien, français, et thaï… La diffusion de ce kit complet de formation/sensibilisation a débuté fin 2014. À fin 2015, 63 558 collaborateurs ont été formés pour la protection de l'enfance.

Avec ce programme, AccorHotels est engagé à tous les niveaux : au niveau Groupe avec le Code de conduite, au niveau pays dans la collaboration avec ECPAT ou des ONG locales, au niveau des hôtels avec les services de police et organismes de protection de l'enfance et auprès de ses clients sensibilisés *via* les collaborateurs.

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



	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels applicables	4 013	3 331	3 401	3 538	3 682
Taux de réponse	94 %	92 %	93 %	94 %	95 %

En 2015 AccorHotels a concentré ses efforts sur la formation de ses collaborateurs dans l'ensemble de ses pays d'implantation et sur la mise en application des procédures par les hôtels. Des efforts de mobilisation particulièrement importants ont été réalisés à la fois aux plus hauts niveaux de management et dans les opérations. Les partenariats menés localement avec les associations et/ou les forces de police ou gendarmerie ont permis une large sensibilisation des équipes, permettant au Groupe d'atteindre et dépasser son objectif. Le Groupe a également travaillé à la mise en place d'un dispositif digital de sensibilisation des clients : ainsi, à compter de mi-2016, un encart spécifique sera intégré aux emails de confirmation de réservation dans l'ensemble des canaux directs et indirects.

2.4.4 *PLANT FOR THE PLANET*, L'AGROFORESTERIE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS ET DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Le programme *Plant for the Planet* consiste à inciter les clients à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit dans l'hôtel, geste en contrepartie duquel, AccorHotels s'engage à financer la plantation d'arbres : la moitié des économies (économies d'eau, d'énergie, de détergents et de blanchisserie) réalisées par un hôtel sont investies dans les projets d'agroforesterie. Ce programme permet aux hôtels du Groupe de renforcer leur ancrage dans leur environnement naturel, humain et économique en redistribuant une part de la richesse créée et en participant à l'essor d'une économie agricole robuste et plus responsable.

Plant for the Planet permet également à AccorHotels 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 amont de l'activité de restauration du Groupe, l'agriculture représente l'un des postes majeurs de consommation indirecte d'eau et le premier facteur d'impact sur la biodiversité ; constats confirmés par l'empreinte environnementale mise à jour en 2015. 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 :

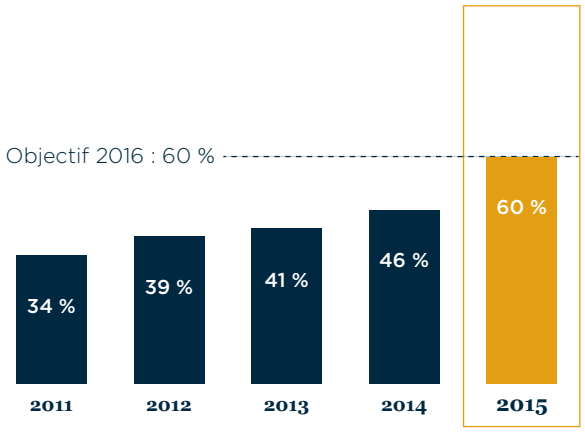
- **bénéfices environnementaux :** préservation des écosystèmes et des espèces endémiques menacées, préservation des ressources en eau, régénération des sols improductifs, lutte contre l'érosion, séquestration du carbone, etc. ;
- **bénéfices sociétaux :** hausse et diversification des revenus des populations impliquées dans les projets, soutien à l'emploi, amélioration de la qualité des récoltes, création d'une nouvelle dynamique sociale locale ;
- **bénéfices sociaux,** notamment la participation active des clients et leur sensibilisation par les collaborateurs du Groupe qui sont déterminantes pour la réussite du programme et assurent en contrepartie un effet de cohésion.

En 2015, AccorHotels a accentué le déploiement du programme *Plant for the Planet* avec la plantation de près de 570 000 arbres, grâce à des économies estimées à 3 750 000 euros et au lancement de quatre nouveaux projets aux Émirats Arabes Unis, en Italie, en Pologne et au Portugal. À fin 2015, *Plant for the Planet* compte plus de 2 000 hôtels participants (60 % des hôtels du Groupe – hors hotelF1 et Formule 1 – conformément à l'objectif 2015) et porte plus de 150 projets de reforestation ou d'agroforesterie dans 25 pays. Au total la plantation de plus de 4,5 millions d'arbres a été financée à travers le monde depuis le lancement de l'opération en 2008.

Outre la sélection et le lancement de nouvelles zones de plantation, Pur Projet, le partenaire du Groupe, 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 2015, le Groupe a renouvelé son ambition concernant le projet *Plant for the Planet*, avec pour point d'orgue le vote en Assemblée Générale de « la résolution de l'arbre », à travers laquelle AccorHotels s'engage à avoir planté 10 millions d'arbres d'ici 2021 et à soutenir *l'International Plateform for Insetting* (voir page 27). Dès 2016, AccorHotels souhaite renforcer encore ce programme, emblématique de la démarche RSE du Groupe, et lui donner plus de visibilité et de force d'impact notamment en innovant pour impliquer des clients et des hôtels plus nombreux et valoriser les collaborateurs dans leur rôle d'ambassadeurs du programme.

Part d'hôtels participant au programme Plant for the Planet



	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels applicables *	4 013	3 331	3 401	3 300	3 439

* *Hors hotelF1 et Formule 1.*

2.4.5 ENGAGEMENT SOLIDAIRE : SOLIDARITY ACCORHOTELS

L'engagement solidaire du Groupe est porté par le fonds de dotation Solidarity Accor, devenu Solidarity AccorHotels en novembre 2015, après validation par son Conseil d'administration. 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 peuvent contribuer financièrement aux initiatives mises en œuvre pour faire vivre l'hospitalité du cœur par-delà les frontières. Les partenaires franchisés, les clients et le grand public sont également invités à s'associer aux initiatives solidaires.

LES COLLABORATEURS AU CŒUR DE L'ACTION SOLIDAIRE

L'ambition de Solidarity AccorHotels, est de lutter contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité par l'insertion professionnelle en soutenant des projets aux côtés d'associations et ONG locales. Solidarity AccorHotels 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 AccorHotels est présent.

Cette ambition s'articule autour de deux domaines d'intervention :

- **favoriser l'accès à la professionnalisation, à l'emploi et à l'entreprenariat** en soutenant des projets ayant des implications positives sur les personnes fragilisées, dans les pays où AccorHotels est présent. Cet axe comporte deux volets :
  - **la formation professionnelle :** programmes de formation et apprentissage de métiers tendant à l'émancipation économique des bénéficiaires ;
  - **le développement économique :** accompagnement à la création ou à la maîtrise d'activités génératrices de revenus liées à la culture locale ;
- **accompagner durablement les situations d'urgence** en aidant les populations locales à faire face aux conséquences immédiates et durables 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.

Les projets sont menés par des Organisations Non Gouvernementales (ONG) ou par des associations locales aux bénéfices 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 et des fonctions support rend chaque compétence utile pour la construction d'un projet.

ORGANISATION DÉDIÉE

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

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

Le Conseil d'administration s'appuie sur une **équipe permanente** à la disposition des collaborateurs pour les accompagner dans leurs projets solidaires. Celle-ci travaille en lien avec des correspondants locaux, issus du groupe AccorHotels 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 personnelles et professionnelles (en cuisine, service, étages, marketing, conseil, etc.). Ils participent régulièrement aux programmes de formation pour présenter les différents métiers de l'hôtellerie et pour transmettre leurs expertises aux bénéficiaires (visites d'hôtels, conférences sur les métiers de l'hôtellerie, présentation du Groupe, stages réalisés au sein des hôtels, etc.).

LEVÉE DE FONDS

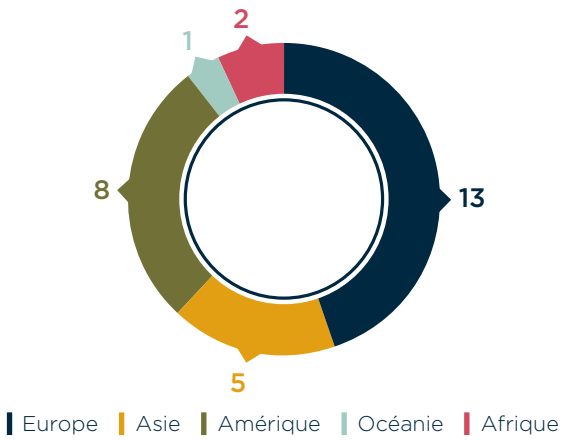
Solidarity AccorHotels dispose d'une dotation consomptible annuelle de 500 000 euros, versée par le groupe AccorHotels, que sa structure juridique lui permet de compléter par des levées de fonds et collectes de dons. En 2015, deuxième année de mise en place de cette nouvelle gouvernance, Solidarity AccorHotels a poursuivi le développement de divers projets de levée de fonds en interne comme en externe. Ainsi, depuis novembre 2014, Le Club AccorHotels, programme de fidélité du Groupe, offre la possibilité aux membres qui le souhaitent, de contribuer à la collecte de fonds. Les porteurs de carte peuvent ainsi transformer leurs points en dons financiers. Les fonds récoltés sont 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. En cas de catastrophe naturelle, la sollicitation de dons auprès de membres Le Club Accorhotels pourra être l'un des premiers leviers activés par Solidarity AccorHotels.

En 2015, les montants collectés en levées de fonds ont atteint 161 634,13 euros.

BILAN 2015

En 2015, 29 projets ont été soutenus pour un total de 410 800 euros.

Répartition géographique des projets soutenus en 2015



SOLIDARITY ACCORHOTELS, CHIFFRES CLÉS 2015

- 29 projets soutenus.
- Dans 16 pays.
- Impliquant plus de 6 000 collaborateurs.
- En faveur de plus de 1 500 bénéficiaires directs et plus de 5 000 bénéficiaires indirects.

Quelques projets remarquables soutenus en 2015 par Solidarity AccorHotels :

- En France, Solidarity AccorHotels soutient l'association La Table de Cana Marseille dans son programme « Des Étoiles & des Femmes ». L'objectif est de permettre la formation de 12 femmes issues des quartiers Nord de Marseille aux métiers de la restauration haut de gamme. Cinq Chefs de cuisine du Groupe, accompagnés de cinq Directeurs des Ressources humaines, s'engagent auprès de ces femmes en les accueillant en alternance dans leur cuisine.
- En Inde, le Fonds de dotation poursuit son soutien à la Hope Foundation. Un premier projet de formation de jeunes en très grande difficulté aux métiers des services et de la vente avait été mis en place à New Delhi avec la création du *« AccorHotels Center of Hope »*. Les équipes AccorHotels ont reçu le *« CSR Impact Prize »* pour leur engagement. Fortes de ce succès, avec un nouveau soutien de Solidarity AccorHotels, les équipes ont participé à la création d'un nouveau centre de formation, situé à Chennai. Ce centre a accueilli en 2015 une promotion de 60 jeunes.
- Au Brésil, Solidarity AccorHotels soutient l'atelier *« Vem Ser »* créé en 2012 par l'ONG IA3. Il s'agit d'un atelier de formation à différents artisanats (couture, patronage, recyclage papier, patchwork…) où l'ONG forme 30 femmes en grande difficulté afin de les accompagner vers une autonomisation sociale et professionnelle.
- Aux États-Unis, Solidarity AccorHotels accompagne la Lotus House dans son projet de formation professionnelle. Depuis 2014, tous les Sofitel d'Amérique du Nord s'impliquent aux côtés de la Lotus House qui accueille des femmes en très grande difficulté. Ils ont sollicité Solidarity AccorHotels pour soutenir le projet « Barista Bar », qui forme 40 femmes en situation de précarité aux métiers de barmaid.
- Au Tchad, les équipes du Novotel N'Djamena la Tchadienne poursuivent leur engagement auprès de l'ONG Essor et son projet « Jeun' Action », programme de formation et d'insertion sociale et professionnelle. En 2015, grâce au soutien de Solidarity AccorHotels, 150 jeunes issus de familles vulnérables ont été accompagnés dans leur orientation professionnelle.

PLUS DE 30 PAYS MOBILISÉS LORS DE LA 10e SOLIDARITY WEEK

Plus de 350 hôtels du Groupe dans 33 pays ont participé à la 10e édition de la Solidarity Week en organisant des actions solidaires au profit de personnes démunies et aux côtés d'associations locales. Au total, plus de 7 600 collaborateurs se sont mobilisés au profit d'associations locales et de 7 460 bénéficiaires.

BILAN DE SEPT ANS D'ACTIVITÉ

- 237 projets soutenus dans 41 pays impliquant plus de 15 000 collaborateurs ;
- Un nombre important de bénéficiaires :
  - plus de 62 000 bénéficiaires directs soutenus par Solidarity AccorHotels (fin 2015),
  - plus de 146 000 bénéficiaires indirects [1] soutenus par Solidarity AccorHotels (fin 2015).

(1) Ce chiffre est évalué à partir du nombre de bénéficiaires directs et correspond à l'impact du projet sur leurs familles, leurs entourages, leurs communautés… 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 AccorHotels 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'énergie, l'eau, 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

AccorHotels 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 AccorHotels. 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.). 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 AccorHotels, excepté le module eau & énergie déployé principalement dans les 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 AccorHotels ; 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 21 pays, 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 131.

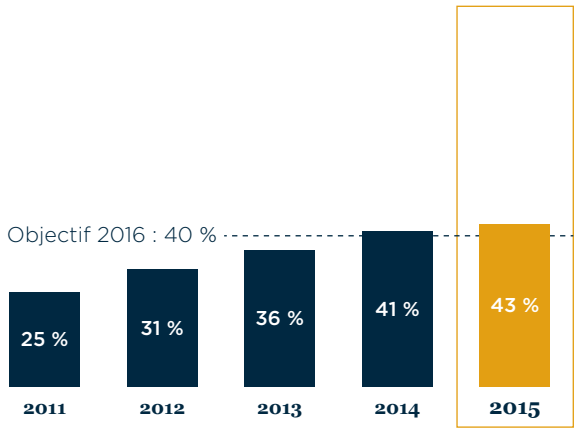
La certification de management environnemental ISO 14001

Depuis dix ans, les marques ibis, Novotel et Thalassa ainsi que de nombreux autres hôtels du Groupe se sont engagés dans la certification ISO 14001 afin de renforcer leurs engagements en matière de protection de l'environnement.

Dans cette optique, la Charte 21 a été complétée pour proposer aux hôtels 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. 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. À fin 2015, les marques ibis et Novotel sont très fortement engagées avec respectivement 838 hôtels ibis et 370 hôtels Novotel et suite Novotel certifiés. 32 hôtels ou instituts de différentes marques (Sofitel, Pullman, etc.) sont également engagés, portant à 1 240 le nombre total d'établissements certifiés à travers le Groupe dans 60 pays.

Part d'hôtels ayant une certification de management environnemental



	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels applicables *	2 230	2 671	2 653	2 770	2 899

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

FORMATION, SENSIBILISATION, MOBILISATION

Les collaborateurs du Groupe (plus de 190 000 à travers le monde) sont la clé de voûte de la politique de développement durable de AccorHotels. 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 la démarche 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. AccorHotels 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 vocable du développement durable.

PLANET 21 DAY, LA JOURNÉE MONDIALE DE MOBILISATION DES COLLABORATEURS ACCORHOTELS

Chaque année, autour du 22 avril (journée mondiale de la Terre et date de lancement de PLANET 21), l'ensemble des collaborateurs sous enseigne AccorHotels à travers le monde organise des actions en faveur des engagements du programme de développement durable du Groupe. Cette année, avec le thème « Rien ne se jette, tout se transforme ! » un focus a été fait sur la réduction des déchets. Un challenge lancé aux hôtels et aux sièges a incité les équipes à publier leurs meilleures pratiques pour réduire les déchets, les recycler ou les réutiliser. Parmi les 300 idées publiées, six ont été récompensées.

2.5.2 ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

ENJEUX ÉNERGIE ET CARBONE

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

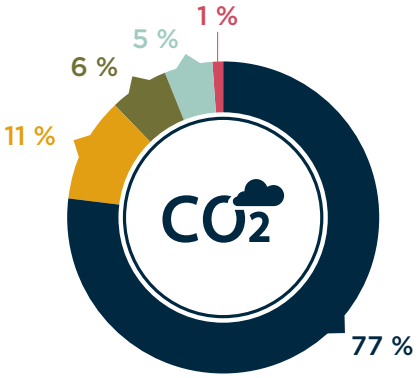
- les zones touristiques risquent d'être largement impactées par les changements climatiques ;
- les politiques climatiques vont profondément modifier l'environnement économique et le développement futur du Groupe, notamment en changeant le paradigme énergétique du modèle de croissance, avec des implications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

L'empreinte environnementale [1] mise à jour par AccorHotels en 2015 l'a confirmé : l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre sont les premiers domaines de progrès pour le Groupe :

- AccorHotels consomme 70 milliers de TJ d'énergie par an. 84 % [2] de cette consommation est due directement aux hôtels ;
- les émissions annuelles de gaz à effet de serre (GES) du Groupe sur le cycle de vie avoisinent les 4,5 millions de tonnes équivalent CO_2. Le premier poste, responsable de plus des trois quarts des émissions (77 %), est la consommation d'énergie des hôtels (principalement électrique) le deuxième est l'activité 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.

Empreinte carbone de AccorHotels

soit 4,5 Mt eqCO_2



- Consommation d'énergie
- Alimentation et boissons
- Infrastructure : hôtels (hors consommation d'eau et d'énergie), mobilier et climatisation
- Blanchisserie
- Gestion hôtelière

PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DANS L'EXPLOITATION DES HÔTELS

Pilotage de la performance énergétique dans l'exploitation des hôtels

Depuis 10 ans, les progrès déjà accomplis pour réduire les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre sont notables. Le Groupe doit toutefois continuer à agir dans ce domaine pour réduire son impact sur l'environnement et anticiper les réglementations à venir, l'apparition de nouvelles taxes et l'augmentation de coûts de plus en plus contraignante pour l'activité hôtelière

Après une diminution de 5,5 % des consommations d'énergie au cours du précédent plan quinquennal (2006-2010), le Groupe a atteint une diminution de 5,3 % à l'issue du plan 2011 à 2015. Au cours de ces cinq ans, le plan d'action du Groupe a été 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, notamment grâce au renforcement du pilotage de la performance, à des investissements plus ciblés, ainsi qu'à 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 (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.

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 65) 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.

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

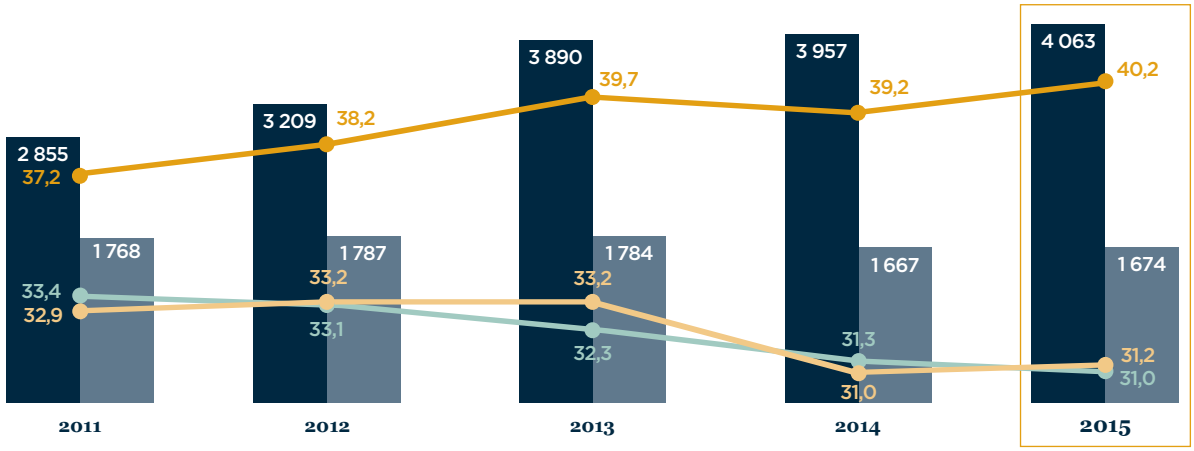
(1) *L'empreinte environnementale du groupe AccorHotels porte sur tous les hôtels du Groupe quel que soit leur mode de gestion et a été réalisée en approche cycle de vie.*
(2) *Le reste des consommations d'énergie est principalement imputable aux postes de blanchisserie (5 %), à l'amont agricole (5 %) et à la construction/rénovation (5 %).*

Performance énergétique des hôtels : résultats 2015

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

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)

En kWh par chambre disponible

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

Périmètre *	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels applicables	1 847	1 855	1 912	1 940	1 897
Taux de réponse	72 %	79 %	87 %	88 %	88 %
Nombre d'hôtels évalués	1 330	1 465	1 663	1 708	1 677
Nombre d'hôtels à périmètre comparable 2011-2015	944	944	944	944	944

* *Les évolutions de périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 83.*

Précisions méthodologiques : le périmètre de consolidation concernant cet indicateur couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne AccorHotels, gérés en filiale ou en management, ouverts au 31 décembre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (parc de référence), soient 1 897 hôtels en 2015. Le groupe AccorHotels encourage les hôtels franchisés à améliorer leur performance en matière d'énergie et met ses outils de collecte des données à leur disposition, mais le contrat de franchise n'impose pas aux hôtels la remontée de leurs données. Les hôtels franchisés ne sont donc pas inclus dans le périmètre de reporting environnemental. Toutes ces précisions méthodologiques sont indiquées en page 83. À partir du reporting réalisé par les hôtels du parc de référence et afin d'assurer la fiabilité du reporting Groupe, le calcul de l'indicateur n'est réalisé qu'à partir des données ayant été validées, soient en 2015, les données de 1 677 hôtels (88 %). Enfin, pour permettre une analyse de l'évolution de la performance dans le temps, la comparaison se fait à périmètre comparable, qui exclut ainsi les hôtels entrés et sortis du périmètre entre 2011 et 2015, de même que ceux pour lesquels les données sont atypiques (problème de fiabilité, fermeture partielle pour travaux, événements exceptionnels.).

À périmètre comparable [1], AccorHotels enregistre une variation de - 5,3 % du ratio de consommation d'énergie (kWh par chambre disponible) entre 2011 et 2015. Ce résultat ne permet pas d'atteindre l'engagement de réduction de 10 % pris en 2011. En revanche, après prise en compte des paramètres météorologiques et de l'occupation, l'évolution du ratio « redressé » est de l'ordre de - 7,2 % entre 2011 et 2015 [2]. Ce chiffre est le plus à même de traduire l'évolution de la performance énergétique intrinsèque de AccorHotels.

(1) *Le périmètre comparable correspond aux hôtels présents dans le groupe AccorHotels depuis 2011. Restriction nécessaire afin de refléter l'évolution des consommations et l'efficacité des actions menées sur le parc existant.*
(2) *Sur la base des données disponibles pour 797 hôtels parmi les 944 du périmètre comparable.*

Évolution de la performance énergétique (redressé des impacts météo et occupation)

De 2011 à 2012	De 2011 à 2013	De 2011 à 2014	De 2011 à 2015
- 1,1 %	- 3,4 %	- 6,3 %	- 7,2 %

À périmètre comparable, le Groupe maintient un rythme quasi constant de réduction du ratio de consommation d'énergie par chambre disponible, preuve d'un engagement continu et renforcé.

Évolution entre 2011 et 2015 de la consommation d'énergie/Focus géographique

Evolution de la consommation d'énergie	En kWh par chambre disponible	En kWh par chambre disponible, redressé des facteurs météo et du taux d'occupation	Nombre d'hôtels comparables
TOTAL	**- 5,3 %**	**- 7,2 %**	**944**
Amériques	- 2,4 %	1,1 %	11
ASPAC	- 5,4 %	- 3,6 %	114
France	- 6,5 %	- 10,7 %	303
MMEA	- 6,1 %	- 7,7 %	120
NCEE	- 4,4 %	- 7,6 %	396

L'analyse par zone géographique montre d'assez fortes disparités. La zone France, qui représente 32 % du périmètre comparable, atteint l'objectif de - 10 %. Dans une moindre mesure, les zones NCEE et MMEA, s'approchent de l'objectif, avec d'excellentes performances dans certains pays (Pologne et Hongrie : - 10 %, Afrique : - 12 %, Suisse : - 9 %), En revanche les résultats aux Amériques et en Asie sont nettement plus nuancés.

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, AccorHotels a acquis un réel savoir-faire environnemental et dans un souci d'exemplarité, Les règles internes d'HotelInvest imposent l'obtention d'une certification environnementale (LEED, BREEAM, HQE, etc.) pour les nouveaux hôtels construits depuis fin 2014.

Dès le lancement de PLANET 21, AccorHotels s'était fixé comme objectif de certifier 21 bâtiments neufs entre 2011 et 2015. À fin 2015, l'objectif est atteint avec 21 bâtiments certifiés ou en cours de certification, principalement en Allemagne, en France et au Royaume-Uni (LEED, BREEAM, HQE, DGNB, GREENMARK ou IGBC).

Une étude d'implantation et d'intégration dans l'environnement avant la construction est spécifiée dans les standards techniques AccorHotels et requise pour les constructions HotelInvest. Transmis aux pays, ces standards techniques sont en cours d'adaptation aux réglementations locales. Les standards pays deviendront opérationnels en 2016. Le début de l'année 2016 sera également consacré à la formation des correspondants locaux pour une appropriation complète de ces nouveaux standards.

Leur mise en œuvre permettra de faire évoluer le parc de bâtiment du Groupe vers une diminution de son empreinte carbone. Ainsi, pour les bâtiments neufs par exemple, le développement d'une gestion technique centralisée connectée à la centrale de réservation de l'hôtel est prévu dès 2016. Dans le même esprit, les années à venir seront consacrées à développer des solutions digitales permettant un pilotage pointu et une gestion intelligente des bâtiments.

ÉNERGIES RENOUVELABLES

En 2015, 531 hôtels du Groupe utilisent des énergies renouvelables (soit 15 % 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.

Dans le cadre de son engagement à développer les énergies renouvelables et toutes les innovations environnementales pertinentes, AccorHotels est devenu en 2015 le partenaire officiel d'Energy Observer, le premier bateau expérimental propulsé à l'hydrogène avec couplage aux énergies renouvelables. Son objectif est d'être un laboratoire de la troisième révolution industrielle : celle des énergies renouvelables. Pour le groupe AccorHotels, qui prévoit de travailler dès 2016 sur l'éolien, les nouvelles technologies photovoltaïques et la pile à combustible, c'est l'assurance d'être connecté aux équipes les plus en avance dans la recherche de solutions très innovantes.

Production solaire d'eau chaude sanitaire

	2011	2012	2013	2014	2015
Production solaire d'eau chaude sanitaire *(en GWh)* *	6,8	7,5	9,51	9,46	9,72
Nombre d'hôtels applicables **	135	145	157	195	183

* *Données estimées – voir méthodologie page 84.*
** *Hôtels disposant de panneaux solaires thermiques. avec des données permettant de suivre/estimer la production solaire.*

TRANSPORTS

AccorHotels 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 ceux situés à proximité d'un aéroport. En outre, environ 69 hôtels mettent à disposition de leurs clients des bornes de recharge pour véhicules électriques sur leurs parkings. Chaque année, de nouvelles bornes sont installées pour apporter ce nouveau service aux clients.

Les standards techniques mis à jour en 2015 incluent notamment des principes d'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.

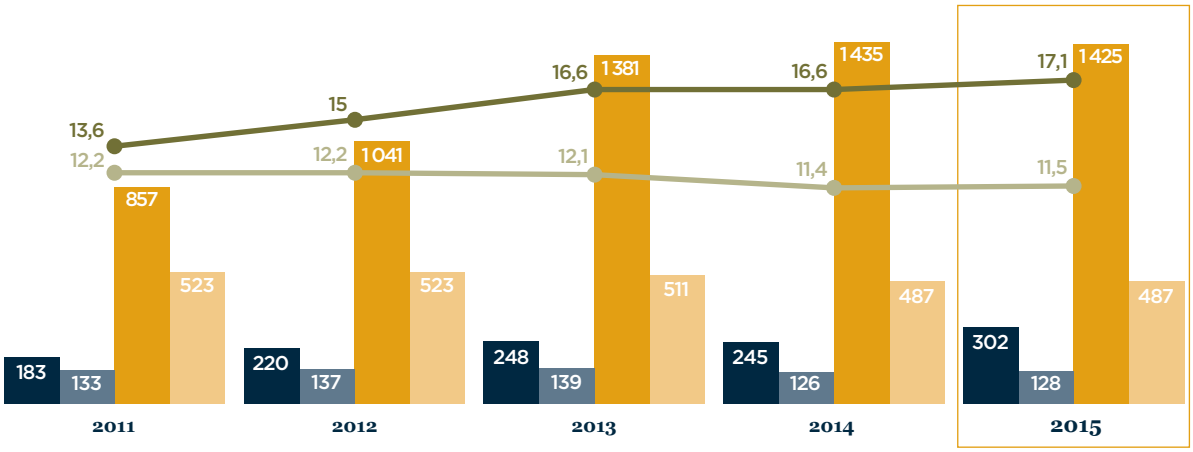
Enfin, l'offre Meeting 21 inclut parmi les critères à satisfaire pour offrir ce service, la capacité de l'hôtel à proposer des alternatives dans les modes de transport (accès transports en commun, taxis verts, covoiturage, etc.).

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Émissions de CO_2

La performance en matière d'émissions de CO_2 s'apprécie selon le ratio kilogramme de CO_2 par chambre disponible.

Suivi des émissions de CO_2



En milliers de tonnes de CO_2

- Total émissions directes de CO_2
- Total émissions directes de CO_2 (à périmètre comparable)
- Total émissions indirectes de CO_2
- Total émissions indirectes de CO_2 (à périmètre comparable)

En kg de CO_2 par chambre disponible

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

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels du parc de référence (hors franchise)	1 847	1 855	1 912	1 940	1 897
Taux de réponse	72 %	79 %	87 %	88 %	88 %
Nombre d'hôtels évalués	1 330	1 465	1 663	1 708	1 677
Nombre d'hôtels (à périmètre comparable 2011-2015)	944	944	944	944	944

À périmètre comparable la réduction cumulée atteint 6,2 % entre 2011 et 2015. Cette performance est directement corrélée à celle sur les consommations d'énergie, les tendances constatées sont similaires.

Le Groupe souhaite poursuivre ses efforts pour réduire encore les consommations d'énergie et les émissions de CO_2 associées.

Un plan d'action « Énergie/Carbone » au niveau Groupe sera développé courant 2016 afin de conduire de manière ciblée et appropriée les actions d'amélioration et de maîtrise des consommations. AccorHotels prévoit ainsi d'agir sur le plan opérationnel (maintenance & pilotage) et sur le plan des améliorations structurelles à travers la prise en compte des enjeux environnementaux dans les investissements.

Précisions méthodologiques : le périmètre de consolidation concernant cet indicateur couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne AccorHotels, gérés en filiale ou en management, ouverts au 31 décembre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (parc de référence), soient 1 897 hôtels en 2015. Le groupe AccorHotels encourage les hôtels franchisés à améliorer leur performance en matière d'émissions de gaz à effet de serre et met ses outils de collecte des données à leur disposition, mais le contrat de franchise n'impose pas aux hôtels la remontée de leurs données. Les hôtels franchisés ne sont donc pas inclus dans le périmètre de reporting environnemental. Toutes ces précisions méthodologiques sont indiquées en pages 83 et 84. À partir du reporting réalisé par les hôtels du parc de référence, et afin d'assurer la fiabilité du reporting Groupe, le calcul de l'indicateur n'est réalisé qu'avec les données ayant été validées, soient en 2015, les données de 1 677 hôtels (88 %). Enfin, pour permettre une analyse de l'évolution de la performance dans le temps, la comparaison se fait à périmètre comparable, qui exclut ainsi les hôtels entrés et sortis du périmètre entre 2011 et 2015, de même que ceux pour lesquels les données sont atypiques (problème de fiabilité, fermeture partielle pour travaux, événements exceptionnels.).

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 2015 montre que les fuites ont une contribution mineure à l'empreinte carbone du Groupe (environ 1 %).

En France une campagne importante a eu lieu en 2015 pour supprimer la majorité des gaz de type R22. 67 appareils ont été supprimés et remplacés par d'autres sources de production de chaleur et de froid. Aussi souvent que possible, des pompes à chaleur sont installées et une amélioration de l'efficacité énergétique des dispositifs est recherchée.

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. Cause 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.

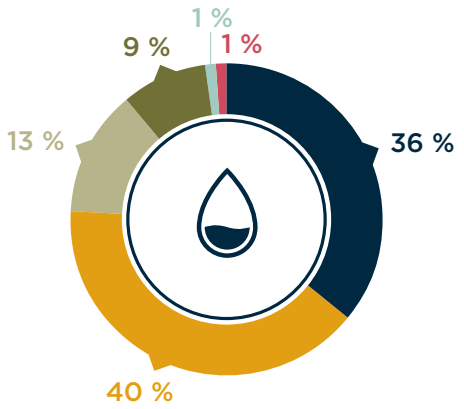
Empreinte eau

L'empreinte environnementale du Groupe, mise à jour en 2015, évalue l'empreinte eau de AccorHotels 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 30 millions de m³. Trois postes principaux émergent : l'amont agricole lié aux activités de restauration (40 %), l'eau nécessaire à la production de l'énergie consommée dans les hôtels (36 %) (refroidissement des centrales thermiques et nucléaires…) et enfin la consommation d'eau dans les hôtels (13 %, 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 efficientes en eau.

Répartition par sources de l'empreinte eau de AccorHotels

Eau consommée : 30 millions de m³



- Consommation d'énergie
- Alimentation et boissons
- Eau consommée directement dans les hôtels
- Infrastructure : hôtels (hors consommation d'eau et d'énergie), mobilier et climatisation
- Blanchisserie
- Gestion hôtelière

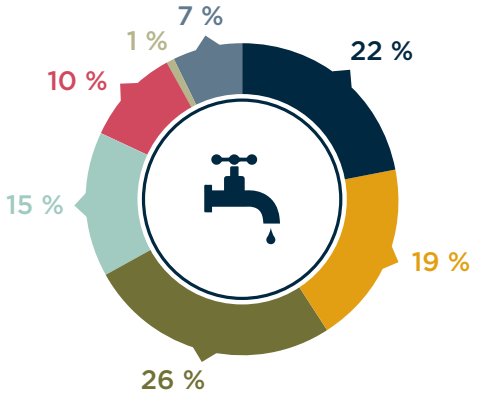
(1) La consommation nette d'eau douce dans les hôtels représente 4,5 millions de m³, à rapprocher des 34 millions de m³ comptabilisés dans le suivi des consommations d'eau du Groupe (voir p. 85). La différence provient des rejets d'eau des hôtels.

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.

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



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

Étude basée sur la cartographie du stress hydrique « AQUEDUCT » sur l'ensemble des hôtels AccorHotels (3 682 hôtels)

Les résultats révèlent que seulement 0,4 % des hôtels du Groupe se trouvent dans des régions arides. Cependant, plus d'un quart des hôtels AccorHotels (soit 947 hôtels) sont localisés en zone à risque, c'est-à-dire présentant un stress hydrique de niveau élevé à aride, et 9,9 % sont situés en zone de stress hydrique jugé très élevé. Les zones les plus concernées se trouvent au Royaume-Uni (115 hôtels), en Australie (72), en Allemagne (96), en Chine (96), en France (89) en Espagne (65), en Indonésie (53), en Belgique (51), et en Italie (36).

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 310 dont 53 en Indonésie), 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** et au **Brésil** 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 AccorHotels 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.

CONSOMMATION D'EAU

Programme de maîtrise des consommations d'eau

Sur la période 2006 à 2010, AccorHotels 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, AccorHotels 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. À fin 2015, avec une réduction de 8,4 %, le Groupe obtient un résultat encourageant, mais ne permettant pas d'atteindre l'objectif.

Le Groupe poursuivra donc ses efforts à travers un pilotage étroit des performances de ses hôtels (suivi mensuel, analyses régulières, *benchmarks* internes) et en continuant de généraliser les bonnes pratiques (régulateurs de débit, sous-compteurs pour un suivi précis, bannissement des équipements à eau perdue, toilettes à double chasse, etc.).

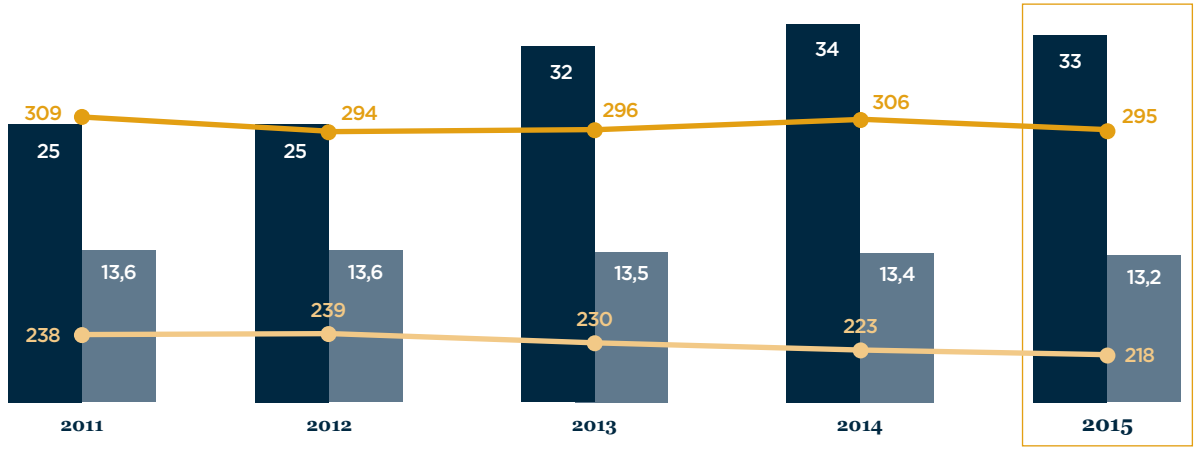
Dans les années à venir, AccorHotels souhaite progresser en matière de recyclage de l'eau dans ses hôtels. Des pilotes sont en cours mais il est encore trop tôt pour envisager un déploiement à grande échelle. Dans cet objectif, et grâce à ses standards techniques de construction, le Groupe prépare le bâti pour être en mesure de séparer les eaux vannes des eaux usées qui, associées aux eaux de pluie, pourront faire l'objet d'un traitement et d'un recyclage.

Par ailleurs, AccorHotels 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 62).

Performance eau : résultats 2015

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, AccorHotels 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)

En litres par nuitée

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

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'hôtels du parc de référence (hors franchise)	1 847	1 855	1 912	1 940	1 897
Taux de réponse	72 %	79 %	87 %	88 %	88 %
Nombre d'hôtels évalués	1 330	1 465	1 663	1 708	1 677
Nombre d'hôtels à périmètre comparable 2011-2015	944	944	944	944	944

Précisions méthodologiques : le périmètre de consolidation concernant cet indicateur couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne AccorHotels, gérés en filiale ou en management, ouverts au 31 décembre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 (parc de référence), soient 1 897 hôtels en 2015. Le groupe AccorHotels encourage les hôtels franchisés à améliorer leur performance en matière de consommations d'eau et met ses outils de collecte des données à leur disposition, mais le contrat de franchise n'impose pas aux hôtels la remontée de leurs données. Les hôtels franchisés ne sont donc pas inclus dans le périmètre de reporting environnemental. Toutes ces précisions méthodologiques sont indiquées en pages 83 et 84. À partir du reporting réalisé par les hôtels du parc de référence, et afin d'assurer la fiabilité du reporting Groupe, le calcul de l'indicateur n'est réalisé qu'avec les données ayant été validées, soient en 2015, les données de 1 677 hôtels (88 %). Enfin, pour permettre une analyse de l'évolution de la performance dans le temps, la comparaison se fait à périmètre comparable, qui exclut ainsi les hôtels entrés et sortis du périmètre entre 2011 et 2015, de même que ceux pour lesquels les données sont atypiques (problème de fiabilité, fermeture partielle pour travaux, événements exceptionnels.).

Évolution de la consommation d'eau

De 2001 à 2012	De 2011 à 2013	De 2011 à 2014	De 2011 à 2015
0,3 %	- 3,5 %	- 6,1 %	- 8,4 %

À périmètre comparable le Groupe maintient un rythme quasi constant de réduction du ratio de consommation d'eau par client (- 8,4 % entre 2011 et 2015), prolongeant ainsi la réduction de la consommation d'eau déjà obtenue entre 2006 et 2010.

Variation des consommations d'eau entre 2011 et 2015/Focus géographique

	En litres par client	Nombre d'hôtels comparables	Moyenne des établissements situés en zone de stress hydrique élevé ou aride En litres par clients	Nombre d'hôtels situés en zone à stress hydrique élevé à aride
TOTAL	**- 8,4 %**	**944**	**- 11 %**	**267**
Amériques	0,5 %	11	- 9 %	3
ASPAC	- 9,7 %	114	- 11 %	67
France	- 7,2 %	303	- 7,2 %	41
MMEA	- 15 %	120	- 13,2 %	82
NCEE	- 5,6 %	396	- 6,1 %	74

Comme le montrent les résultats ci-dessus, la performance est très contrastée. En Europe (NCEE) et en France qui avaient connu une forte diminution de la consommation d'eau entre 2016 et 2010, les performances oscillent autour de - 6 % sur la période 2011-2015, compte tenu des plus faibles marges de manœuvre résiduelles existantes. En revanche, en Asie et Afrique-Moyen Orient, la réduction est plus notable (- 10 % à - 15 %), traduisant un potentiel de réduction plus important. La situation aux Amériques n'est pas significative vu le faible nombre d'hôtels dans l'échantillon. Enfin, il est notable de constater la « surperformance » réalisée par les hôtels du Groupe dans les zones à stress hydrique, preuve de la mobilisation des équipes et des moyens dans ces régions à risque.

Au même titre que pour l'énergie et les émissions CO_2, le Groupe souhaite poursuivre ses efforts pour réduire les consommations en eau, notamment dans les zones à fort stress hydrique.

REJETS ET TRAITEMENT

Eaux usées

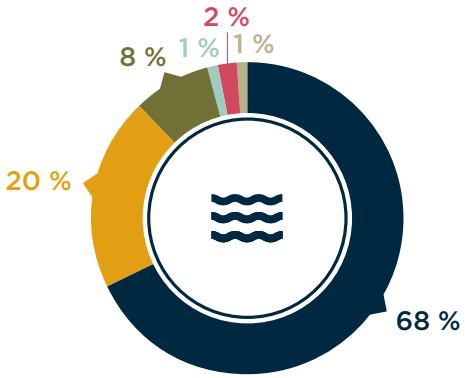
L'empreinte environnementale du Groupe (mise à jour en 2015) a mesuré les impacts que les activités des hôtels AccorHotels peuvent avoir sur la qualité des réserves d'eau. Ces impacts s'évaluent à travers la notion d'eutrophisation (dégradation des milieux aquatiques). En mer, l'eutrophisation est mesurée 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 AccorHotels, l'eutrophisation marine s'élève à 4,5 milliers de tonnes N-eq et l'eutrophisation pour l'eau douce représente 1 millier de tonnes P-eq.

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

Eutrophisation marine
(soit 4 524 tonnes n-eq)

- Consommation d'énergie
- Alimentation et boissons
- Infrastructure : hôtels (hors consommation d'eau et d'énergie), mobilier et climatisation
- Traitement des déchets

Eutrophisation eau douce
(soit 1 189 tonnes p-eq)



- Consommation d'énergie
- Alimentation et boissons
- Infrastructure : hôtels (hors consommation d'eau et d'énergie), mobilier et climatisation
- Blanchisserie
- Gestion hôtelière
- Eau consommée directement dans les hôtels

L'empreinte environnementale révèle que la saturation en azote est principalement liée à la filière agricole pour produire les aliments servis chez AccorHotels (79 %), et en particulier la filière animale : viande, lait, œuf. La saturation en phosphore quant à elle est principalement liée à la production d'énergie liée à l'activité du Groupe (68 %), et en particulier la production d'électricité d'origine nucléaire.

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 56) participe à réduire significativement l'impact environnemental du Groupe généré par ses rejets d'eau.

Par ailleurs, les marques Mercure, Novotel, ibis Styles et ibis sont en mesure de proposer des produits d'accueil certifiés par l'écolabel européen, Ecocert ou Nordic Ecolabel pouvant ainsi participer à la réduction de l'empreinte du Groupe.

2.5.4 PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ ET MAÎTRISE DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LOCAUX

IMPACT SUR LA BIODIVERSITÉ

En 2014, le groupe AccorHotels 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 351 milliers de pdf.ha.an. Celle-ci est mesurée à l'aide d'un indicateur exprimé en « pdf.m^2.an », traduisant la fraction potentielle des espèces disparaissant *(Potentially Disappeared Fraction of species)* d'une zone en un an. Par exemple, 1 pdf.m^2.an exprime la suppression de toute biodiversité sur 1 m^2 en un an d'une forêt primaire, et 0,89 pdf.m^2.an la destruction d'1 m^2 de forêt secondaire.

L'empreinte du Groupe est en grande majorité (88 %) 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. Dans une moindre mesure la pression sur la biodiversité est liée à l'énergie utilisée dans les hôtels (8 %). L'impact du Groupe sur la biodiversité dû aux infrastructures est faible (3 %), car les hôtels du Groupe sont situés majoritairement dans des zones urbaines et semi-urbaines (75 %).

Répartition par sources de l'empreinte biodiversité de AccorHotels

351 000 pdf.ha.an

- Consommation d'énergie
- Alimentation et boissons
- Infrastructure : hôtels (hors consommation d'eau et d'énergie), mobilier et climatisation
- Gestion hôtelière
- Eau consommée directement dans les hôtels

Précisions méthodologiques : le périmètre de consolidation concernant l'empreinte environnementale couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne AccorHotels gérés en filiale, en management ou en franchise.

Le Groupe est fortement mobilisé en faveur de la préservation de la biodiversité en tant qu'atout de nombreux territoires pour leur attractivité touristique. L'engagement de AccorHotels se concrétise en particulier à travers le programme *Plant for the Planet* (voir page 62), mais également par d'autres actions en faveur de la biodiversité : gestion raisonnée des jardins, installation de ruches, de potagers…

AUTRES ACTIONS EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ

AccorHotels a étendu son engagement envers la biodiversité grâce à la promotion d'une alimentation plus responsable dans ses restaurants et a presque tenu son objectif à horizon 2015 de supprimer dans les menus de l'ensemble des hôtels du réseau les produits de la mer menacés (99 % d'hôtels à fin 2015).

Le Groupe s'attache également à développer l'offre en produits biologiques.

Enfin, parmi les indicateurs de la Charte 21, deux actions concernent une gestion plus écologique des espaces verts. Dans les hôtels possédant des jardins (65 % des hôtels du Groupe), l'utilisation de produits phytosanitaires représente en effet un enjeu non négligeable en matière de protection et de valorisation de la biodiversité. En 2015, 73 % des hôtels du Groupe disposant d'un jardin utilisent des produits de jardins écologiques.

MAÎTRISE DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LOCAUX

Outre l'enjeu du changement climatique, la plupart des impacts environnementaux auxquels AccorHotels fait face sont des enjeux locaux : consommations et rejets d'eau, rareté de l'eau, impacts sur la biodiversité, production de déchets. Le Groupe est conscient de cet aspect local de ses enjeux et s'est donc organisé pour y répondre localement, en mobilisant ses hôtels, ses collaborateurs, en concevant des hôtels plus respectueux de l'environnement, etc. Toutes les thématiques environnementales traitées précédemment dans le présent document font état de cette démarche et de sa dimension locale.

Utilisation des sols

La grande majorité (78 %) des hôtels AccorHotels est située en zone urbaine et périurbaine où des services de traitement sont disponibles, en particulier sur l'eau et les déchets.

Lors de constructions ou de rénovations dans des sites naturels sensibles, AccorHotels fait réaliser des études environnementales détaillées pour anticiper et minimiser les impacts de ses établissements sur l'environnement. Une étude d'implantation et d'intégration dans l'environnement avant la construction, incluant une analyse de pollution du terrain réalisée par un bureau d'études qualifié, est spécifiée dans les standards techniques de AccorHotels et requise pour les constructions HotelInvest.

Nuisances pour le voisinage

Les guides pour la construction et la rénovation des hôtels précisent que les hôtels sont conçus de manière à minimiser la gêne occasionnée aux propriétés voisines en termes de nuisances sonores et climatiques. Ainsi, les effets de la construction sur l'éclairage naturel et les vents pour les bâtiments voisins doivent être étudiés par des experts. Les locaux techniques et les grilles d'entrée et d'extraction d'air notamment, doivent être conçus et situés de manière à limiter les nuisances (bruits, odeurs, aspect visuel), et les zones potentiellement bruyantes (bars, parkings) dotées d'enceintes ou de clôtures adéquates.

2.5.5 DÉCHETS

Au global, l'activité du Groupe est à l'origine sur la totalité du cycle de vie de plus d'un million de tonnes de déchets par an, dont 70 % [1] sont issus de la construction et de la rénovation des bâtiments.

Les déchets générés dans les hôtels du Groupe sont issus de 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, et de 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.

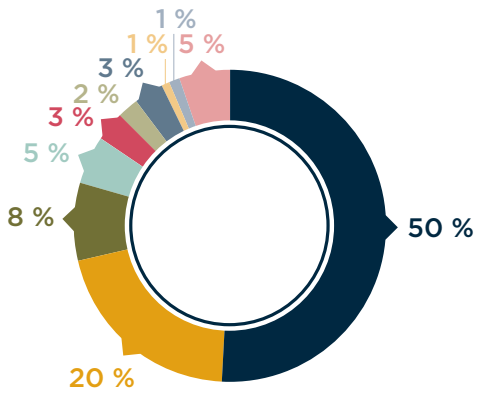
PANORAMA DES DÉCHETS CHEZ ACCORHOTELS

Une estimation des flux de déchets d'exploitation sortants (hors rénovation/construction), donne une vision de l'enjeu lié aux déchets pour AccorHotels. Les déchets d'exploitation représentent environ 160 000 tonnes pour les 3 900 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 %)*



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

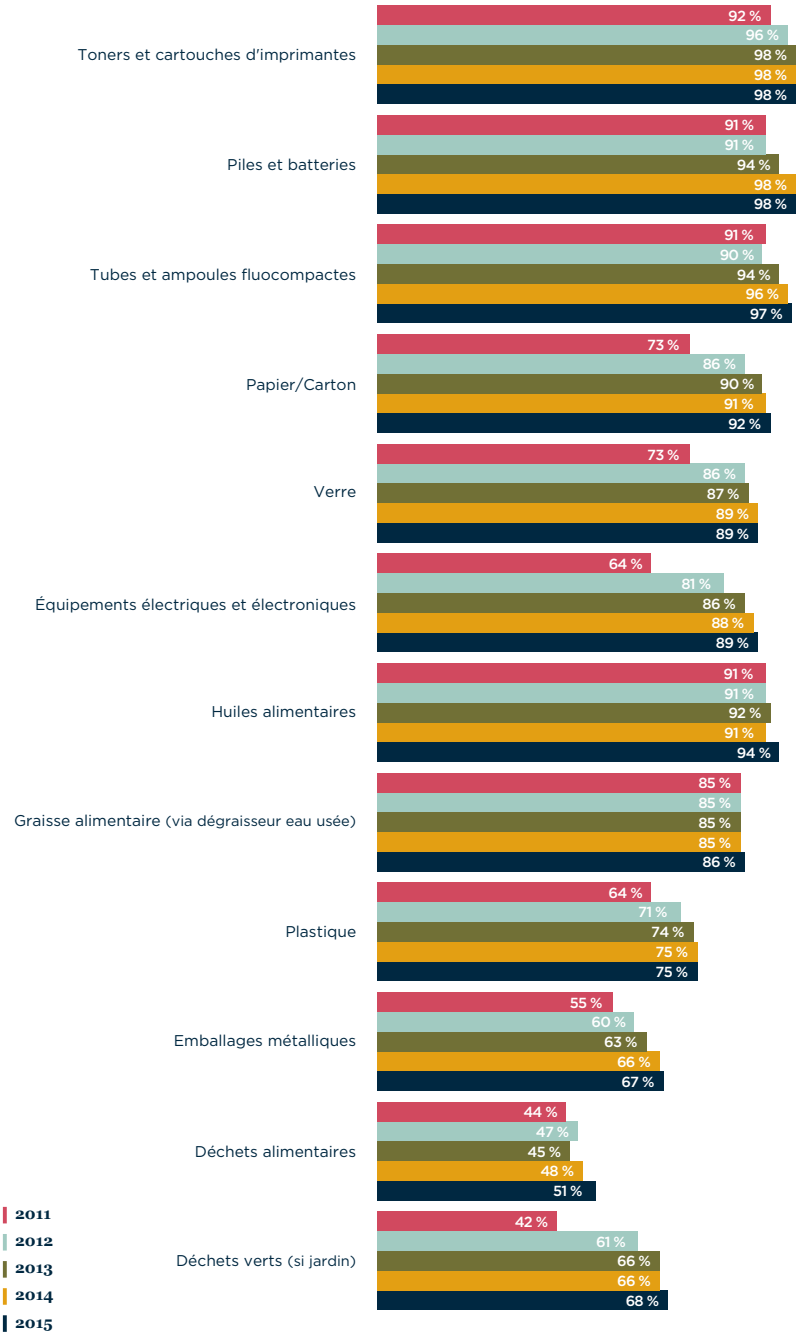
Le premier poste de production des déchets est lié à la restauration : plus de 50 % des déchets sont les déchets alimentaires, les huiles et les graisses alimentaires. Ce résultat s'explique notamment par le fait que bien qu'une part des hôtels ne possède pas de restaurant, ils servent tout de même un 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.

(1) Donnée issue de l'empreinte environnementale réalisée en 2011 et non mise à jour dans la seconde édition de l'étude.

GESTION DES DÉCHETS ET PERFORMANCE

Les efforts du Groupe en matière de gestion des déchets se concentrent aujourd'hui sur la réduction des déchets à la source et 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



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

En 2015, le Groupe a poursuivi le chantier visant à redéfinir sa politique de gestion de déchets et à optimiser les modalités de suivi de sa performance déchets. Par ailleurs, le Groupe se mobilise pour la lutte contre le gaspillage. En 2015, par exemple, 10 hôtels dans cinq pays ont testé dans leurs restaurants le « Food Bag », un projet pilote pour lutter contre le gaspillage alimentaire. L'analyse des résultats, mitigés, décidera du déploiement à plus grande échelle de ce dispositif.

2.6 MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE

2.6.1 INDICES ET RÉFÉRENTIELS RSE

AccorHotels est présent dans différents indices et référentiels reconnus au niveau mondial.

- l'indice FTSE4 : Good Index ;
- l'indice Euronext Vigeo Eurozone 120 ;
- l'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe & Excellence Global ;
- l'indice Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ;
- l'indice Low Carbon 100 Europe ;
- l'indice STOXX® Global ESG Leaders.

Par ailleurs, AccorHotels participe depuis 2006 au CDP Carbon. Cette organisation internationale interroge les grandes entreprises sur l'intégration du changement climatique dans leur stratégie, sur leur approche de la contrainte carbone et sur leurs performances en matière de gaz à effet de serre. Les résultats de transparence du groupe AccorHotels sont en augmentation constante depuis 2010. Le Groupe a ainsi obtenu en 2015 la note 96C, contre 88C en 2014. Depuis 2015, le Groupe participe également au CDP Water ; il a obtenu cette année la note B-, se plaçant dans la moyenne des entreprises ayant répondu.

AccorHotels se place 5e parmi les 113 sociétés de son secteur évaluées sur des critères ESG par Sustainalytics.

AccorHotels a atteint le niveau Or pour l'évaluation réalisée par EcoVadis.

2.6.2 PRIX ET RECONNAISSANCES

Le Groupe a par ailleurs reçu, en 2015, différents prix internationaux.

DÉVELOPPEMENT DURABLE – PLANET 21

AccorHotels a reçu le Trophée RSE de l'Assemblée Générale, décerné par Capital Com (voir page 27).

AccorHotels a reçu le prix *Pacific Asia Travel Association (PATA) Gold Award 2015*, qui récompense le Meilleur Programme Environnemental d'Entreprise, pour son programme de Développement durable PLANET 21. C'est la troisième année consécutive que AccorHotels remporte le prix le plus convoité des PATA Awards, une reconnaissance importante pour l'engagement du Groupe dans la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et la protection de l'environnement.

Début 2015, AccorHotels a été récompensé par la Société Française des Analystes Financiers dans le cadre de la 8e édition du Forum des Relations investisseurs, dans la catégorie « Meilleures Relations Investisseurs en matière de Développement Durable », en tant que Lauréat Or.

Au Brésil, lors de la 16e édition du *« Prêmio Caio »*, l'un des principaux événements de reconnaissance dans le secteur hôtelier dans ce pays, AccorHotels s'est vu décerner le premier prix dans la catégorie développement durable pour son programme de reforestation *Plant for the Planet*. Depuis 2009, 500 000 arbres ont été plantés au Brésil, soient 180 hectares reboisés.

L'hôtel ibis Olaya Street à Riyad (Arabie Saoudite) a reçu un Trophée délivré par le Saudia Excellence in Tourism Awards en mai 2015 pour la qualité de sa démarche RSE. Pour la 5e année consécutive, ce prix, qui a pour ambition d'améliorer le secteur du tourisme dans le pays, s'est appuyé sur la prise en compte d'un vote en ligne (plus d'un million de participants) et sur l'évaluation des dossiers des nominés par un jury international.

Début 2016, à l'occasion de la publication de son Sustainability Yearbook, l'agence de notation RobecoSam a décerné à AccorHotels le prix Silver Class Sustainability, pour sa performance de développement durable.

RESSOURCES HUMAINES

En Inde, AccorHotels s'est classé 8e au classement *Great Place to Work* (enquête auprès de 700 entreprises parmi 20 secteurs, menée par l'institut *Great Place to Work* et le journal *Economic Times*), 2e au classement des *Best Companies to Work For* dans le secteur de l'hôtellerie et fait partie pour la troisième année consécutive des *« Top 50 Best Companies to Work »*.

Pour la 18e année consécutive, AccorHotels Brésil se trouve parmi les 25 premières entreprises du classement *« Great Place to Work »* (à la 17e place). Le Groupe s'est également classé parmi les entreprises *« Great Place to Work »* au Royaume-Uni (17e place), au Chili (35e place), au Paraguay (8e place), au Pérou (8e place), au Mexique et à Singapour.

AccorHotels en Espagne a reçu le prix Cegos des meilleures pratiques RH et le prix Randstad de la meilleure entreprise pour laquelle travailler.

En Indonésie le Groupe a reçu une distinction double « *Green Hostel* » et « *Child friendly* » pour ses démarches de protection de l'environnement et de l'enfance.

En Inde, Srinivasa Rao, Directeur des Ressources humaines de l'ibis &Novotel Bengaluru Techpark (INBT) a reçu l'*Hotelier India Awards* 2015 pour son initiative d'animation de la qualité de vie au travail pour les 330 collaborateurs des deux hôtels. Cette initiative propose notamment le Triple Bonanza, une journée complète de célébrations et d'activités organisée par un des départements tour à tour pour tous les autres collaborateurs, et les INBT Awards : sept catégories d'Awards tels que le *Star Associate Award*, le *Never Ending Wow Service Award* ou le *Smile of the Month*...

Le programme « *Move Up* » de Novotel a reçu les « *Springboards Awards for Excellence* », récompenses destinées à des personnes, des initiatives et des organismes qui travaillent à élever l'image employeur des sociétés et parviennent à attirer et retenir les talents. Le programme *Move Up* de Novotel, qui concerne 30 000 collaborateurs, a été distingué dans la catégorie « *Best career progression Award* ». Le jury a reconnu la capacité de la marque à ouvrir les opportunités de carrières, à mettre en place une filière interne de progression, à planifier le renouvellement des talents, à enrichir les postes et à faire partager une culture de la progression de carrières.

AccorHotels en Australie a été déclarée conforme au *Workplace Gender Equality Act* 2012 par l'agence *Workplace Gender Equality* du Gouvernement australien.

2.6.3 PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par AccorHotels en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Ce processus s'appuie sur un protocole de reporting détaillant de manière exhaustive les responsabilités, les définitions utilisées pour le Groupe, 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.

AccorHotels 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 1er janvier au 31 décembre de l'exercice 2015.

RESSOURCES HUMAINES

Un reporting quantitatif est réalisé au niveau du Groupe deux fois par an. Le reporting annuel est la base des publications.

Un reporting qualitatif est réalisé une fois par an sur un état de fin de période. En 2015, ce reporting a été réalisé sur une année « glissante » : du 1er novembre 2014 au 31 octobre 2015.

Reporting quantitatif

Périmètre et fréquence du reporting

Le reporting social du Groupe inclut :

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

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2015 ;
- les collaborateurs des hôtels filiales et managés ayant ouvert après le 30 novembre 2015 ;
- les extras, stagiaires et intérimaires ;
- les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dans lesquelles AccorHotels détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérances-mandat et Apparthotels adagio).

En 2015, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs d'un hôtel managé en Allemagne et de 20 hôtels managés en France.

Certains hôtels sont gérés en multipropriété (notamment en Australie et Nouvelle-Zélande). Les effectifs de ces hôtels sont reportés uniquement sur un des deux hôtels et donc sur une marque uniquement.

Les effectifs d'un hôtel en Israël n'ont pas pu être reportés pour l'année 2015. Au 30 juin 2015, cela représentait environ 18 collaborateurs.

Outil

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

Processus et contrôle des données

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

Le protocole a été transmis par la Direction générale 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**.

Les salariés en situation de handicap ne sont comptabilisés que s'ils détiennent une reconnaissance de travailleur handicapé dans le pays où ils exercent. Par conséquent, AccorHotels considère que cet indicateur peut sous-estimer le nombre de travailleurs en situation de handicap dans le Groupe.

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

La distinction des **effectifs par statuts** 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 :

- un collaborateur avec le statut **non-encadrant** suit des procédures et des objectifs fixés. Il ne travaille pas en étroite collaboration avec le Directeur de site et n'est pas responsable de processus hiérarchiques ou financiers ;
- un collaborateur avec le statut **encadrant intermédiaire** a une forte autonomie dans la prise et décision et doit réunir au moins deux des responsabilités suivantes : responsabilité hiérarchique (responsable de l'évaluation, du recrutement, la rémunération d'un ou plusieurs collaborateurs) ; liée à la fonction (autonomie et niveau de responsabilité) ou financière (budget, coûts, résultats) ;
- un collaborateur avec le statut **Directeur** est le Directeur d'hôtel ou dans le cas des sièges, est caractérisé par une forte autonomie et responsabilité dans les résultats de son périmètre. Le Directeur est responsable de la fixation des objectifs, des procédures et de la coordination de(s) entité(s) sous sa responsabilité. Les Directeurs d'hôtels incluent pour un nombre limité d'hôtels le poste de *Area Manager* ou DOP lorsqu'ils sont rattachés à l'hôtel et non au siège, notamment en Amérique du Sud.

Mouvements d'effectifs

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

- passage d'un contrat non permanent à un contrat permanent ;
- renouvellement de contrat non permanent sans période d'interruption ;
- mutations internes vers un hôtel ou siège filiale ou managé.

Les départs dans le cadre d'abandons de postes sont comptabilisés en tant que licenciements individuels en 2015 ; en effet, la défection est à l'initiative du salarié, tandis que la rupture de contrat est à l'initiative de l'employeur. Cette nouvelle définition est en cours d'assimilation dans les différents pays et certains abandons de postes n'ont peut-être pas encore été classifiés en licenciements.

Promotions

Une promotion pour le groupe AccorHotels 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 ou usuelle 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.

Un travail d'homogénéisation et d'appropriation du référentiel a été entrepris en 2015, afin de limiter les écarts de compréhension et d'application des définitions dans l'ensemble des pays, ce travail se poursuivra en 2016.

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

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.

Par ailleurs, les législations locales diffèrent quant au nombre de jours d'absence nécessaires à la prise en compte des accidents de travail, comme par exemple au Royaume-Uni (accidents de travail pris en compte à partir de 7 jours d'arrêt), au Brésil (à partir de 15 jours). Ceci rend difficile la comptabilisation internationale de l'intégralité des accidents du travail et des jours d'arrêt associés et entraîne dans certains pays une sous-estimation des taux de fréquence et de gravité des accidents du travail.

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.

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

Formation

Les formations sont comptabilisées en heures depuis 2014. Le **nombre d'heures de formation** communiqué inclut les formations dispensées par l'Académie AccorHotels, les managers AccorHotels, et les prestataires externes pour les hôtels et les sièges.

Les comptabilisations des heures de formation sont hétérogènes selon les spécificités des différents outils de suivi utilisés localement.

Par ailleurs, une partie de la formation dispensée dans les hôtels échappe au reporting Groupe dans les pays bénéficiant d'outils centralisés. En effet, la formation à la prise de poste ou les formations hors programme de marque dispensées par l'encadrement à l'aide de matériel spécialisé mis à leur disposition par l'Académie AccorHotels ne sont pas suivies dans les systèmes d'information dédiés à la formation.

L'effectif formé au moins une fois est calculé comme suit : une personne formée compte 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.

Reporting qualitatif

Le reporting qualitatif est adressé aux membres du réseau RH international impliqué sur le reporting quantitatif. En 2015, le reporting qualitatif a couvert 1 866 établissements, soit 95 % du périmètre couvert par le reporting quantitatif (en nombre d'hôtels). Il est déclaratif et réalisé à partir de fichiers Excel transmis aux référents RH du reporting quantitatif, pour chaque périmètre.

Le reporting qualitatif a été refondu en 2015 pour améliorer la qualité de données. Ainsi la formulation de certaines questions limite la comparaison avec les années précédentes :

Formations spécifiques à l'ergonomie

En 2015, est reporté le nombre de collaborateurs ayant suivi une formation spécifique à l'ergonomie sur la période. Cette donnée n'est ainsi pas comparable à l'indicateur 2014 indiquant le nombre de personne ayant accès à ce type de formation.

Accords collectifs

En 2015, pour plus de pertinence, la couverture des accords collectifs signés est reportée en nombre d'accords signés et non pourcentage d'effectif couvert.

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 2015, sur une base déclarative, recueillie auprès des membres du réseau RH international impliqué sur le reporting quantitatif. La collecte des données a couvert **100 % des hôtels filiales et managés présents dans le parc AccorHotels au 31 décembre 2015 et la donnée est présente pour 97 % des Directeurs d'hôtels.**

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 AccorHotels après le 15 septembre de l'année en cours ;
- les hôtels étant sortis du réseau AccorHotels au 31 décembre de l'année en cours ;
- les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun ;
- les hôtels fermés (ex. : rénovation) au moment de la période de reporting ou ayant subi un événement exceptionnel perturbant l'activité de l'hôtel durant l'année de reporting (inondation, tremblement de terre…) ;
- les Aparthotels adagio qui n'utilisent pas la Charte 21 ;
- les hôtels « Mama Shelter » en raison du taux de participation d'AccorHotels inférieur à 50 %.

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 AccorHotels, gérés en filiale ou en management ; ouverts au 31 décembre de l'exercice en cours. Sont exclus du périmètre :

- pour intégration progressive au réseau AccorHotels ou pour impossibilité de mesure des consommations :
  - les établissements hôteliers « hôtel » ayant rejoint le Groupe après le 15 septembre,
  - les nouvelles acquisitions (en cours d'année de reporting) sans enseigne AccorHotels,
  - les établissements fermés pour travaux au moment de la période de reporting,
  - les établissements hôteliers « hôtel » de la marque ADAGIO,
  - 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 AccorHotels (ex. : boutique, copropriété) si la comptabilisation est clairement identifiée.

Indicateurs

- Consommations d'énergie :
  - l'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée par l'établissement ;
  - est mesurée la quantité totale d'énergie consommée sur un an par les établissements, quelle que soit la source d'énergie (électricité, gaz, etc.) et l'usage (hébergement, cuisine, etc.) ;
  - la consommation totale d'énergie est exprimée en MWh ;

  - l'énergie des combustibles est calculée à partir de leur Pouvoir Calorifique (PC) ;
  - les consommations remontées par les hôtels sont exprimées par type d'énergie.
- Consommations d'eau :
  - est mesurée la quantité totale d'eau consommée sur un an par les établissements, quel que soit l'usage (cuisine, arrosage des espaces verts, etc.) ;
  - est mesurée la quantité d'eau provenant des pompages des établissements, si présence de dispositif de mesure ;
  - est mesurée la quantité d'eau issue du recyclage d'eau de pluie ou des eaux usées, si présence de dispositif de mesure ;
  - la consommation totale d'eau est exprimée en m^3.
- Émissions de gaz à effet de serre :
  - sont mesurées les émissions directes (qui correspondent aux combustibles (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 centre de ressources sur les bilans de gaz à effet de serre/ADEME (http://www.bilans-ges.ademe.fr) ;
  - les émissions totales de gaz à effet de serre sont exprimées en tonnes équivalent CO_2.

Collecte et contrôle des données

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

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

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

Les coefficients d'émissions de gaz à effet de serre utilisés (pour l'électricité et les combustibles) sont issus du centre de ressources sur les bilans de gaz à effet de serre/ADEME (http://www.bilans-ges.ademe.fr)

ÉNERGIE RENOUVELABLE

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

- si Surface panneau solaire 2014, production 2014 (mesurée ou estimée) et Surface de panneau solaire 2015 disponibles. Production 2015 = Surface de panneau 2015 x Production 2014 / Surface de panneau 2015 ;
- si uniquement surface de panneau 2015 disponible. Production 2015 = Surface de panneau 2015 x 500 kWh/m^2 ;
- si uniquement surface panneau solaire 2014 et production 2014 (mesurée ou estimée). Production 2015 = Production 2014 ;
- si absence des données 2015 et 2014 (surface de panneau solaire et production). Production 2015 = 0.

ACHATS

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (3,7 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, dans les pays disposant d'une Direction Achats.

Les autres indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe.

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

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

En 2015, sont considérés dans le reporting les contrats entre AccorHotels et les fournisseurs actifs au 31 décembre 2015. Cela signifie qu'un fournisseur ayant résilié son contrat en cours d'année n'est pas considéré dans le reporting, alors qu'un contrat ayant débuté en cours d'année est, lui, pris en compte.

Indicateurs

- REACH : pourcentage et nombre de fournisseurs (concernés par REACH) n'ayant pas 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 depuis 2012 ;
  - nombre d'audits effectués par un tiers en 2015.

Collecte et contrôle des données

En fonction des indicateurs, les sources de données peuvent provenir des fournisseurs, des acheteurs *via* les outils de reporting en place et/ou de tierces parties.

Une première vérification est effectuée par le Directeur Achat pays. Il s'assure de la fiabilité et de la cohérence de l'ensemble de ces informations.

Une seconde vérification est effectuée par le responsable du reporting Achat durables Groupe.

Dans le cadre des audits Achats, les trois thématiques Achats durables précisées dans le chapitre « Indicateurs » sont vérifiées.

PLANT FOR THE PLANET

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs *Plant for the Planet* 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 2015.
- Nombre d'arbres financés : cet indicateur est calculé à partir de l'ensemble des dons reçus par Pur Projet et les ONGs partenaires historiques de AccorHotels dans le cadre du programme *Plant for the Planet*, et des coûts unitaires d'arbres indiqués par ces mêmes partenaires.

Contrôle des données

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

CORRESPONDANCE *GLOBAL REPORTING INITIATIVE*

Pour son Document de référence 2015, AccorHotels 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 AccorHotels est disponible sur Internet (www.accorhotels-group.com/fr/developpement-durable/pilotage-et-performances.html).

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

		Parties prenantes							
		Collaborateurs	Partenaires & investisseurs	Clients	Fournisseurs	Acteurs sectoriels	Pouvoir publics & institutions	Communautés locales	Environnement
Aspect GRI4	**AccorHotels**	**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

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

	2014		2015		Évolution	
Indicateurs	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales**	**Filiales & managés**	**Filiales**	**Filiales & managés**
ENGAGEMENTS SOCIAUX						
Effectifs	**48 231**	**141 243**	**46 933**	**145 560**	**-1 299**	**4 317**
dont % de femmes	55 %	46 %	55 %	46 %	0 %	0 %
% d'hommes	45 %	54 %	45 %	54 %	0 %	0 %
Effectifs par âge					0 %	0 %
Moins de 25 ans	16 %	18 %	16 %	18 %	-1 %	-1 %
25 à 34 ans	34 %	39 %	34 %	38 %	0 %	0 %
35 à 44 ans	25 %	24 %	25 %	24 %	1 %	0 %
45 à 54 ans	17 %	14 %	17 %	15 %	0 %	0 %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	8 %	5 %	0 %	0 %
Effectifs par ancienneté					0 %	0 %
Moins de 6 mois	8 %	13 %	12 %	15 %	4 %	2 %
de 6 mois à 2 ans	23 %	31 %	22 %	30 %	-2 %	0 %
de 2 à 5 ans	23 %	24 %	21 %	24 %	-2 %	0 %
de 5 à 10 ans	20 %	16 %	19 %	15 %	-1 %	-1 %
de 10 à 20 ans	17 %	12 %	17 %	11 %	0 %	0 %
Plus de 20 ans	9 %	5 %	9 %	5 %	0 %	0 %
% effectif en situation de handicap	1,74 %	0,88 %	1,81 %	0,93 %	0 %	0 %
Encadrement						
% d'encadrants	19 %	15 %	20 %	15 %	2 %	0 %
dont % de femmes encadrants	46 %	41 %	49 %	42 %	2 %	1 %
% d'hommes encadrants	54 %	59 %	51 %	58 %	-3 %	-1 %
Encadrants par âge – total					0 %	0 %
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	29 %	35 %	29 %	35 %	0 %	0 %
35 à 44 ans	36 %	37 %	36 %	37 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	24 %	20 %	24 %	20 %	0 %	0 %
Plus de 55 ans	9 %	6 %	9 %	6 %	0 %	0 %

Indicateurs	2014 Filiales	2014 Filiales & managés	2015 Filiales	2015 Filiales & managés	Évolution Filiales	Évolution Filiales & managés
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie						
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	2 %	0 %	-1 %
25 à 34 ans	31 %	37 %	31 %	36 %	-1 %	0 %
35 à 44 ans	35 %	36 %	36 %	37 %	1 %	1 %
45 à 54 ans	23 %	19 %	23 %	19 %	0 %	0 %
Plus de 55 ans	9 %	6 %	9 %	6 %	0 %	0 %
dont Directeurs d'hôtels	1 053	1 762	1 006	1 732	-47	-30
dont % femmes	31 %	27 %	31 %	27 %	0 %	0 %
% hommes	69 %	73 %	69 %	73 %	0 %	0 %
% ayant la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé	82 %	73 %	82 %	73 %	0 %	0 %
Organisation du temps de travail						
% des collaborateurs à temps plein	84 %	91 %	85 %	92 %	1 %	1 %
% des collaborateurs à temps partiel	16 %	9 %	15 %	8 %	-1 %	-1 %
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	9,8	5,9	10,6	5,8	0,78	-0,09
Dont jours d'absences pour accident du travail	1,1	0,6	1,4	0,7	0,28	0,09
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	0,7	0,7	0,7	0,7	0,04	0,00
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail	23,6	12,7	20,9	11,9	-2,77	-0,85
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet	0,6	0,3	0,8	0,4	0,17	0,05
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	0	9	1	8	1	-1

	France		Europe (hors France et Méditerranée)		Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique		Asie Pacifique		Amériques		Total	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Filiale	**15 461**	**15 353**	**16 915**	**16 275**	**5 387**	**5 292**	**3 640**	**3 397**	**6 827**	**6 616**	**48 231**	**46 933**
Hôtellerie luxe haut de gamme	2 362	2 124	1 922	1 634	1 408	1 402	486	264	1 551	1 491	7 729	6 915
Hôtellerie milieu de gamme	5 849	5 639	9 013	8 527	1 857	1 756	1 331	1 368	1 850	1 721	19 900	19 011
Hôtellerie économique	5 346	5 258	4 701	4 744	1 763	1 768	1 113	1 012	2 820	2 746	15 743	15 528
Sièges internationaux	887	954	1 279	1 370	359	366	710	753	606	658	3 841	4 101
Holding – salariés	1 018	1 378	-	0	-	0	-	0	-	0	1 018	1 378
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	**1 442**	**1 859**	**5 465**	**5 949**	**14 809**	**15 559**	**62 661**	**65 243**	**8 635**	**10 017**	**93 012**	**98 627**
Hôtellerie luxe haut de gamme	859	1 271	1 399	1 739	8 071	8 879	33 018	33 543	3 091	3 739	46 439	49 171
Hôtellerie milieu de gamme	547	516	3 042	3 072	4 891	4 880	24 618	25 984	4 308	4 507	37 406	38 959
Hôtellerie économique	36	72	1 024	1 138	1 846	1 800	5 025	5 716	1 236	1 771	9 167	10 497
TOTAL DES EFFECTIFS	**16 903**	**17 212**	**22 380**	**22 224**	**20 196**	**20 851**	**66 301**	**68 640**	**15 642**	**16 633**	**141 243**	**145 560**
Formation												
Nombre total d'heures de formation	134 357	116 018	247 031	265 182	291 518	370 773	1 781 920	1 832 903	347 821	457 596	2 802 647	3 042 472
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	7 062	6 936	17 239	19 278	15 748	17 525	66 354	72 965	15 336	16 245	121 739	132 949
Mouvements des effectifs												
Nombre de recrutements	10 470	8 225	8 467	9 298	6 030	7 073	41 703	32 088	9 609	9 835	76 279	66 519
Nombre total de départs	10 597	10 093	8 597	8 704	5 602	5 853	29 947	29 104	6 999	7 316	61 742	61 070
dont démission	1 636	1 618	5 629	5 544	3 202	3 568	25 616	24 846	3 271	3 174	39 354	38 750
dont licenciement	805	914	1 214	1 482	774	789	2 016	2 318	2 942	3 406	7 751	8 909
dont licenciement économique	8	22	118	66	135	50	155	108	46	22	462	268
Promotions												
Nombre total de promotions	241	402	1 196	1 097	992	1 037	5 687	5 310	2 266	1 103	10 382	8 949
dont promotion de non-encadrant à encadrant intermédiaire	164	242	235	125	235	156	1 278	982	234	218	2 146	1 723

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

Périmètres

		2014		2015	
	Périmètre	Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés	Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels AccorHotels dans le périmètre de consolidation*		**2 068**	**3 538**	**2 059**	**3 682**
Nombre d'hôtels ayant validé la Charte 21 ➜ *taux de réponse*		**2 068** ➜ *100 %*	**3 325** ➜ *94 %*	**2 037** ➜ *99 %*	**3 486** ➜ *95 %*
■ Avec restaurants		1 378	1 988	1 346	2 041
■ Avec jardins		1 371	2 153	1 364	2 264
■ Avec système de climatisation		1 770	2 776	1 758	2 923
Nombre d'hôtels Eau et Énergie ➜ *taux de réponse*		**1 708** ➜ *88 %*	**N/A**	**1 677** ➜ *88 %***	**N/A**

* *Voir règles d'intégration dans le périmètre page 83.*
** *Taux de réponse sur 1 897 hôtels du parc de référence (hors franchise).*

Indicateurs

Indicateurs	Périmètre	2014 Perf. filiales & managés	2014 Perf. filiales & managés + franchisés	2015 Perf. filiales & managés	2015 Perf. filiales & managés + franchisés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés + franchisés
ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX							
Soutien et intégration dans les communautés locales							
Hôtels engagés dans la protection des mineurs contre les abus		58 %	48 %	92 %	89 %	+ 34 %	+ 41 %
Collaborateurs ayant été formés à la lutte contre le tourisme sexuel de mineurs		31 842 collaborateurs	34 709 collaborateurs	55 325 collaborateurs	63 558 collaborateurs	+ 70 %	+ 74 %
Hôtels affichant des campagnes de sensibilisation clients		26 %	19 %	30 %	22 %	+ 4 %	+ 3 %
Responsabilité vis-à-vis du client							
Hôtels proposant une offre de plats équilibrés		98 %	97 %	99 %	98 %	+ 1 %	+ 2 %
Hôtels utilisant des produits d'entretien écologiques		99 %	96 %	99 %	97 %	+ 1 %	+ 2 %
Hôtels utilisant des produits de jardin écologiques		72 %	71 %	75 %	73 %	+ 3 %	+ 3 %
Achats responsables							
Parts de contrats d'achats respectant la Charte Achats 21 de AccorHotels		ND	80 %	ND	94,3 %	ND	+ 17 %
Nombre d'évaluations fournisseurs réalisées par une tierce partie depuis 3 ans		ND	382	ND	372	ND	- 3 %*
Hôtels achetant et mettant en avant des produits locaux		91 %	87 %	95 %	92 %	+ 5 %	+ 5 %
Hôtels proposant des produits issus du commerce équitable ou durable		64 %	67 %	65 %	69 %	+ 3 %	+ 3 %
ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX							
Management environnemental							
Hôtels certifiés ISO 14001**		826	1 149	861	1 240	+ 10 %	+ 8 %
Hôtels utilisant des matériaux éco-conçus dans les chambres (ex. : revêtement sol, peintures murales, literie, produits d'accueil)		47 %	46 %	51 %	50 %	+ 4 %	+ 4 %
Hôtels utilisant des distributeurs ou des emballages écologiques pour les produits de salle de bain		66 %	71 %	81 %	82 %	+ 15 %	+ 12 %

* *Cette légère diminution s'explique par le fait qu'en 2015, AccorHotels s'est surtout concentré sur l'augmentation des audits externes, au détriment des évaluations documentaires.*
** *Hors segment économique et très économique.*

Indicateurs	Périmètre	2014		2015		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
Sensibilisation et mobilisation							
Hôtels formant le personnel aux bons gestes pour l'environnement		99 %	98 %	99 %	98 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels sensibilisant les clients au développement durable		97 %	93 %	97 %	94 %	+ 1 %	+ 2 %
Énergie et CO_2							
Consommations totales d'énergie		3 957 GWh	ND	4 062 GWh	ND	+ 0,7 %*	N/A
Émissions totales de CO_2		1 679 milliers de teq CO_2	ND	1 727 milliers de teq CO_2	ND	- 0,6 %**	N/A
Émissions directes		245 milliers de teq CO_2	ND	302 milliers de teq CO_2	ND	+ 0,5 %**	N/A
Émissions indirectes		1 435 milliers de teq CO_2	ND	1 425 milliers de teq CO_2	ND	- 0,8 %**	N/A
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage 24h/24		99 %	98 %	99 %	98 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels utilisant des chaudières performantes		69 %	70 %	72 %	73 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des groupes frigorifiques de climatisation performants		68 %	70 %	73 %	75 %	+ 4 %	+ 4 %
Hôtels utilisant des énergies renouvelables		9 %	9 %	19 %	15 %	+ 9 %	+ 6 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation pour l'éclairage des façades		73 %	74 %	77 %	77 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des logiciels de Gestion Technique du Bâtiment pour piloter leurs consommations d'énergie		36 %	33 %	40 %	35 %	+ 2 %	+ 2 %
Hôtels récupérant l'énergie du système de ventilation		39 %	34 %	41 %	35 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels isolant les tuyaux contenant des fluides chauds ou froids		96 %	94 %	98 %	95 %	+ 2 %	+ 2 %
Hôtels équipés d'un programmateur horaire pour les éclairages de façade		94 %	94 %	96 %	95 %	+ 2 %	+ 2 %
Hôtels utilisant des lampes basse consommation dans les chambres		90 %	90 %	92 %	92 %	+ 3 %	+ 2 %
Hôtels disposant d'un interrupteur centralisé dans les chambres		56 %	55 %	60 %	57 %	+ 2 %	+ 1 %

* *Variation calculée sur le ratio kWh par chambre disponible à périmètre comparable 2014-2015.*
** *Variation calculée sur le ratio kg eq. CO_2 par chambre disponible à périmètre comparable 2014-2015.*

Indicateurs	Périmètre	2014		2015		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 possédant une toiture végétalisée ou réfléchissante		8 %	6 %	10 %	8 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels équipés d'un programmateur horaire pour la climatisation des espaces communs		51 %	46 %	56 %	50 %	+ 4 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des variateurs pour les moteurs des pompes et ventilateurs		44 %	38 %	48 %	40 %	+ 3 %	+ 2 %
Hôtels neufs ou rénovés atteignant une certification de référence en matière de bâtiment durable		N/A	13 hôtels	NA	21 hôtels	NA	NA
Eau							
Consommations totales d'eau		33,6 millions de m³	ND	33 millions de m³	ND	- 3 %*	ND
Hôtels équipés de régulateurs de débit sur les douches & robinets		98 %	97 %	98 %	97 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels équipés de récupérateurs d'eau de pluie		7 %	7 %	9 %	8 %	+ 1 %	+ 1 %
Hôtels ayant banni les tours de refroidissement à eau perdue		84 %	79 %	86 %	80 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des détecteurs de présence pour les robinets des toilettes		35 %	31 %	40 %	35 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels utilisant des toilettes à double chasse		62 %	63 %	66 %	67 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels utilisant une blanchisserie économe en eau		66 %	65 %	71 %	70 %	+ 5 %	+ 5 %
Hôtels arrosant les espaces verts de façon raisonnée		73 %	77 %	75 %	78 %	+ 2 %	+ 3 %
Hôtels recyclant les eaux grises		8 %	7 %	10 %	8 %	+1 %	+1 %
Impacts environnementaux locaux							
Hôtels participant au programme *Plant for the Planet*		1 289	1 529	1 551	2 071	+ 24 %	+ 33 %
Hôtels bannissant les produits de la mer menacés dans les menus		94 %	93 %	99 %	99 %	+ 5 %	+ 5 %

* *Variation calculée sur le ratio litres par client disponible à périmètre comparable 2014-2015.*

Indicateurs	Périmètre	2014		2015		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
Déchets							
Hôtels triant et recyclant les cartouches d'encre		99 %	98 %	99 %	98 %	0 %	+ 1 %
Hôtels triant et recyclant les piles & batteries		99 %	98 %	99 %	98 %	0 %	+ 1 %
Hôtels triant et recyclant les tubes & ampoules fluorescentes		97 %	96 %	98 %	97 %	+ 1 %	+ 2 %
Hôtels triant et recyclant le papier & carton		90 %	91 %	91 %	92 %	+ 2 %	+ 2 %
Hôtels triant et recyclant le verre (bouteilles, emballages)		88 %	89 %	89 %	89 %	+ 2 %	+ 2 %
Hôtels triant et recyclant les équipements électriques et électroniques		88 %	88 %	90 %	89 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels collectant et recyclant les huiles de cuisson		91 %	91 %	93 %	94 %	+ 2 %	+ 2 %
Hôtels collectant et recyclant les graisses alimentaires		84 %	83 %	86 %	86 %	+ 3 %	+ 3 %
Hôtels triant et recyclant les emballages plastiques		74 %	75 %	75 %	75 %	+ 1 %	+ 2 %
Hôtels triant et recyclant les emballages métalliques		66 %	66 %	67 %	67 %	+ 1 %	+ 2 %
Hôtels triant et recyclant les déchets organiques du restaurant		50 %	48 %	53 %	51 %	+ 3 %	+ 2 %
Hôtels triant et recyclant les déchets verts des jardins		61 %	66 %	63 %	68 %	+ 4 %	+ 4 %
Hôtels proposant aux clients de trier leurs déchets		23 %	21 %	25 %	22 %	+ 1 %	+ 1 %

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 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC [1] sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Accor, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le chapitre 2 du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés du protocole de reporting social, de la fiche explicative de reporting achats durables, du guide pratique des actions de la Charte 21 et du protocole de reporting développement durable dans leur version actualisée en 2015 (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 mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2015 et la date de signature de notre rapport pour une durée totale d'intervention d'environ quatorze semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 [2].

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.
(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

Conclusion

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

II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené treize entretiens avec vingt 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 ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [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 20 % des effectifs, 50 % des hôtels pour les indicateurs Charte 21 et 32 % des fournisseurs référencés pour les achats durables.

---

(3) *Direction Développement Durable, Direction Générale des Achats Groupe, Direction Générale des Ressources Humaines, Direction Technique Groupe, Direction Learning & Development, Direction de la Sûreté Groupe et Direction Expérience & Satisfaction Clients.*

(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 et le recours aux énergies renouvelables ; 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 responsabilité sociale et environnementale ; les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.*
Informations sociales : *l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; les embauches et les licenciements ; l'organisation du temps de travail ; l'absentéisme ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ; 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.*

(5) **Social :** *Allemagne, Autriche, Inde, Égypte, Maroc, Royaume-Uni, Vietnam, Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigéria, Sénégal, Togo, Guinée Équatoriale, République Démocratique du Congo, Afrique du Sud.*
Sociétal : *pour les achats durables : France, Maroc, Corporate.*
Environnemental : *pour les indicateurs Charte 21 : Inde, France, Maroc, Royaume-Uni, Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigéria, Sénégal, Togo, Guinée Équatoriale, République Démocratique du Congo, Afrique du Sud, Tchad, Madagascar, Île Maurice, Algérie.*

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- les précisions méthodologiques détaillent les marges d'incertitude pour la classification des départs, et pour le calcul des taux de fréquence et de gravité des accidents du travail ;
- l'application des Référentiels et les contrôles internes sur les données Charte 21 ne sont pas suffisamment systématiques.

Paris-La Défense, le 17 mars 2016

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud	Bruno Perrin
Associé Développement durable	Associé

3 Gouvernement D'ENTREPRISE

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 98

3.1.1 Conseil d'administration 98

3.1.2 Directeur général délégué 111

3.1.3 Co-Présidents fondateurs 112

3.1.4 Comité exécutif 112

3.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 113

3.2.1 Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration 113

3.2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 123

3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ACCOR 129

3.4 GESTION DES RISQUES 130

3.4.1 Politique de gestion des risques 130

3.4.2 Facteurs de risques 131

3.4.3 Prévention 136

3.4.4 Protection 137

3.5 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS 139

3.5.1 Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux 139

3.5.2 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 145

3.6 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 157

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

JEAN-PAUL BAILLY – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 29 novembre 1946 – Nationalité française.
- Président d'Honneur du Groupe La Poste.
- Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, membre du Conseil Économique, Social et Evironnemental depuis 1995, Jean-Paul Bailly commence sa carrière en 1970 au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). En 1978, il prend la Direction de la Coopération technique française à Mexico. Puis, il rejoint à nouveau la RATP en 1982, où il occupe notamment les postes de Directeur du Département du matériel roulant autobus, Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel. En 1990, Jean-Paul Bailly est nommé Directeur général adjoint puis Président-directeur général de 1994 à 2002. Entre 1997 et 2001, il assume parallèlement la Présidence de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP). Il a été Président-directeur général de La Poste de 2002 à 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Administrateur	Edenred
Président du Conseil de surveillance	Europcar

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président-directeur général	La Poste
Président du Conseil de surveillance	La Banque Postale
Membre du Conseil de surveillance	La Banque Postale Asset Management
Administrateur représentant l'État	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	Post Immo
Administrateur	Sopassure
Administrateur	CNP Assurances

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2016.

SÉBASTIEN BAZIN – Président-directeur général

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 022.
- Date de naissance : 9 novembre 1961 – Nationalité française.
- Diplômé d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne, Sébastien Bazin a débuté sa carrière dans la finance en 1985 aux États-Unis. Il rejoint la société d'investissement privée Colony Capital en 1997 pour installer et développer son antenne européenne. Durant ses 15 années chez Colony Capital, Sébastien Bazin a piloté et participé à de nombreux investissements dans le domaine de l'hôtellerie (dont l'acquisition des chaînes d'hôtellerie de luxe Fairmont et Raffles), l'acquisition et la gestion de parcs d'actifs hôteliers auprès de La Générale des Eaux, du Club Méditerranée, la prise de participation dans le Groupe Lucien Barrière et l'investissement dans AccorHotels. Il est en outre Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 au sein de sociétés contrôlées [1] par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président	Adagio SAS

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président du Conseil d'administration	Théâtre du Châtelet
Président	Bazeo Europe SAS
Gérant	CC Europe Invest
Gérant	SARL Rohan
Associé Gérant	Bazeo Invest SNC
Associé Gérant	SCI Nina
Associé Gérant	SCI Haute Roche
Luxembourg	
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
France	
Directeur général exécutif	Colony Capital Europe
Président-directeur général	Société d'Exploitation Sports & Événements SA
Président-directeur général	Holding Sports & Événements SA
Président	Colony Capital SAS
Directeur général	Toulouse Cancéropole SAS
Directeur général	ColSpa SAS
Représentant légal de Colony Capital SAS, Président	ColSpa SAS
Président	Colfilm SAS
Président	Collllkirch 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
Gérant	Société du Savoy à Méribel
Associé Gérant	SCI Madeleine Michelis
Associé Gérant	SCI Ranelagh
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)
Belgique	
Président	RSI
Luxembourg	
Administrateur délégué	Sisters Soparfi
Royaume-Uni	
Président et Administrateur	Colyzeo Investment Management Ltd
Suisse	
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 1er mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, représentant permanent de la Société Générale au Conseil de surveillance depuis le 22 décembre 2003.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 2 000.
- Date de naissance : 14 avril 1949 – Nationalité française.
- 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 2015

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président	Télécom École de Management (Institut Mines-Télécom)
Président	C2.O
Président	Filcico
Administrateur	Edenred
Administrateur	MK2
Membre du Conseil de surveillance	Lendix
Royaume-Uni	
Président	Inverewe Capital

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directeur général délégué	Société Générale
Président	Systèmes Technologiques d'Échanges et de Traitement – STET
Administrateur	Sopra Group
Administrateur	Rexecode
Représentant de la Société Générale au Conseil de surveillance	Fonds de Garantie des Dépôts
Russie	
Administrateur	Rosbank

ILIANE DUMAS – Administratrice représentant les salariés

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 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 Talent et Culture de AccorHotels.
- Diplômée de l'École de Paris des métiers de la table, Iliane Dumas est entrée chez Accor en 1991 où elle exerce tout d'abord des fonctions commerciales au sein de la Direction de la Distribution. Elle a exercé différents mandats de représentant du personnel, et notamment celui de Représentante du Comité Central d'Entreprise au Conseil d'administration du Groupe. Elle est aujourd'hui Chef de projet filières au sein de la Direction Talent et Culture. Iliane Dumas est également membre du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, 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 2016.

MERCEDES ERRA – Administratrice indépendante [1]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 22 février 2011.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 23 septembre 1954 – Nationalité française.
- Présidente exécutive de Havas Worldwide.
- Diplômée d'HEC et de la Sorbonne, Mercedes Erra débute sa carrière dans le groupe Saatchi & Saatchi dans lequel elle passe quatorze ans et devient Directrice générale. En 1995, elle co-fonde BETC, devenue en 21 ans la première agence de publicité française, et classée durablement parmi les meilleures agences créatives au monde. Mercedes Erra est également Présidente du Conseil d'administration du Musée de l'Histoire de l'Immigration. Elle est engagée dans de nombreuses causes en faveur des femmes, à l'Unicef, membre actif des Comités d'Honneur et de soutien de Human Rights Watch, membre de la Commission Innovation 2030, de la Commission Enfance et Adolescence et du Comité Médicis Amundi. Elle conduit aussi la mission de préfiguration du Comité stratégique de la filière « Communication publicitaire » et est en outre Administratrice de la Fondation France Télévisions, de la Fondation Elle, et de l'IMS.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 au sein de sociétés contrôlées [2] par Havas Worldwide

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Fondatrice, Directrice générale et membre du Directoire	BETC
Présidente	BETC Digital (ex-EURO RSCG 4D)
Présidente	Havas 04
Membre du Comité de surveillance	Rosapark
Administratrice	Havas
Administratrice	Havas Worldwide Paris

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Havas Worldwide

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
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
France	
Directrice générale	Havas
Présidente du Conseil d'administration	Euro RSCG
Présidente	Euro RSCG France
Administratrice	Absolut Reality
Administratrice	Société de la Tour Eiffel

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2016.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

SOPHIE GASPERMENT – Administratrice indépendante [1]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 29 juin 2010.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 513.
- Date de naissance : 1er août 1964 – Nationalité française.
- Directrice générale Groupe, L'Oréal Communication Financière et Prospective Stratégique.
- Sophie Gasperment est diplômée de l'ESSEC et de l'Insead. Après 14 années de marketing opérationnel et stratégique au service du développement de marques et d'innovations produits/services, Sophie Gasperment est nommée en 2000 Directrice générale de L'Oréal Paris, puis du groupe L'Oréal, au Royaume-Uni. Elle y exerce pendant 14 ans, notamment en qualité de Présidente-directrice générale de The Body Shop International, marque anglaise emblématique déployée dans 60 pays par une équipe de près de 20 000 personnes. Depuis 2014, Sophie Gasperment est Directrice générale en charge de la Communication Financière et de la Prospective Stratégique du groupe L'Oréal. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005 et élue au bureau exécutif du Royaume-Uni, Sophie Gasperment est également membre du Business Advisory Council de la Saïd Business School à l'Université d'Oxford.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
Allemagne	
Administratrice	Body Shop Beteiligungs GmbH
Administratrice	The Body Shop Germany GmbH
États-Unis	
Présidente-directrice générale	BSI USA Inc.
Présidente-directrice générale	Buth-NA-Bodhaige Inc.
Présidente	Skin & Hair Care Preparations
Royaume-Uni	
Présidente-directrice générale	The Body Shop International Plc
Administratrice	Fillcare Ltd
Administratrice	The Body Shop (Isle of Man)
Administratrice	The Body Shop On-Line (II) Ltd
Administratrice	The Body Shop Queenslie Ltd
Administratrice	The Millennium Administration
Administratrice	The Body Shop Retail Properties

JONATHAN GRUNZWEIG – Administrateur

- Date du 1er 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.
- *Executive Director and Global Head – Special Situations* de Colony Capital, Inc.
- Diplômé de Cornell University *(Bachelor of Arts)* et de Harvard Law School *(Juris Doctor Diploma)*, Jonathan Grunzweig est *Executive Director and Global Head – Special Situations* où il assure une mission d'assistance au développement de la stratégie globale de croissance de Colony Capital sur les marchés, plateformes et catégories d'actifs. Avant le rapprochement entre Colony Capital et Colony Financial, Jonathan Grunzweig était *Principal* et *Chief Investment Officer* au sein de Colony Capital LLC, 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, il était associé du cabinet d'avocats Skadden, Arps, Slate, Mergher & Flom, LLP spécialisé en matière de financement des entreprises, fusions et acquisitions.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 au sein de sociétés contrôlées [1] par Colony Capital

Mandats et fonctions	Sociétés
Hong Kong	
Administrateur	Colony Yangtze II Advisory Limited
Italie	
Administrateur	Smeralda Holding S.r.l.
Royaume-Uni	
Administrateur	Colyzeo Investment Advisors Limited
Suisse	
Administrateur	Clinique de Carouge SMCC SA
Administrateur	La Tour S.à.r.l.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Colony Capital

Mandats et fonctions	Sociétés
Australie	
Administrateur	Challenger Life Company
Administrateur	Challenger Financial Services Group Limited
Chine	
Administrateur	Beijing Peng Li Hua Yuan Real Estate Development Co., Ltd
Royaume-Uni	
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
France	
Administrateur	Colwine SAS
États-Unis	
Administrateur	Station Casinos, Inc

IRIS KNOBLOCH – Administratrice indépendante [2]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 25 avril 2013.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 13 février 1963 – Nationalité allemande.
- Présidente de Warner Bros. Entertainment France.
- Docteur en droit diplômée de l'Université Ludwig-Maximilians de Munich, titulaire d'un Master de droit à l'Université de New York, Iris Knobloch est Présidente de Warner Bros. Entertainment France, après avoir passé dix-huit ans dans diverses fonctions au sein de Warner Bros. et du Groupe Time Warner. Avant d'entamer sa carrière chez Warner Bros., Iris Knobloch a exercé les fonctions d'avocate dans les cabinets Norr, Stiefenhofer & Lutz et O'Melveny & Myers respectivement à Munich, New York et Los Angeles.

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.
(2) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Warner Bros.

Mandats et fonctions	Sociétés
Bermudes	
Membre du Conseil d'administration	Central European Media Enterprises

BERTRAND MEHEUT – Administrateur indépendant [2]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 22 septembre 1951 – Nationalité française.
- Président du Directoire de Groupe Canal+ jusqu'en septembre 2015.
- Ingénieur Civil des Mines, Bertrand Meheut était Président du Directoire du Groupe Canal+ depuis septembre 2002. Il a travaillé auparavant dans l'industrie, en particulier celle des sciences de la vie. Il a fait l'essentiel de sa carrière au sein de Rhône-Poulenc, puis Aventis CropScience, où il est entré en 1984 comme adjoint au Directeur général Europe et responsable des fonctions centrales de la branche « Agro ». Il y a occupé successivement les fonctions de Directeur général de la filiale allemande, Directeur général adjoint de Rhône-Poulenc Agro puis Vice-président exécutif et Directeur général Europe. Lorsque Rhône-Poulenc et le chimiste allemand Hoechst fusionnent à la fin 1999 au sein d'Aventis, Bertrand Meheut devient Président-directeur général d'Aventis CropScience.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Administrateur	Edenred
Administrateur	Aquarelle.Com Group

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président du Directoire	Groupe Canal+
Président du Directoire	Canal+ France
Membre du Directoire	Vivendi
Président du Conseil d'administration	Société d'Édition de Canal+
Président du Conseil de surveillance	StudioCanal
Président	Canal+ Régie
Réprésentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration	Sport+
Représentant permanent de Groupe Canal+, co-gérant	Canal+ Éditions
Représentant de Canal+ France, Associé-Gérant	Kiosque
Membre du Comité de direction	Canal+ Overseas
Pologne	
Membre du Conseil de surveillance	TVN

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.
(2) En application des critères du Code AFEP/MEDEF tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 17 février 2016.

VIRGINIE MORGON – Administratrice

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 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 : 1 004.
- Date de naissance : 26 novembre 1969 – Nationalité française.
- Membre du Directoire et Directrice générale de Eurazeo.
- Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section Économie et Finance) et titulaire d'un master d'économie et de management (MIEM) de l'université de Bocconi (Milan, Italie), Virginie Morgon est entrée chez Lazard en 1994 puis nommée associé-gérant en 2001, après avoir exercé son métier de banquier conseil à New York et Londres. Elle était notamment responsable du secteur agroalimentaire, distribution et biens de consommation sur le plan européen. Virginie Morgon est membre du Directoire de Eurazeo depuis janvier 2008 et a été nommée Directrice générale en mars 2014. Elle est Vice-présidente du Comité de Paris de Human Rights Watch.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 au sein de sociétés contrôlées [1] par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directrice générale	LH APCOA
Présidente du Conseil de surveillance	Eurazeo PME
Présidente du Conseil de surveillance	Legendre Holding 33
Présidente	Legendre Holding 43
Présidente	Legendre Holding 44
Présidente	Legendre Holding 45
Présidente	Legendre Holding 46
Présidente	Legendre Holding 47
Allemagne	
Managing Director	APCOA Group GmbH

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Administratrice	L'Oréal
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi
Membre du Conseil de surveillance	Elis [2]
Espagne	
Administratrice	Abasic SL [2]
Italie	
Vice-présidente du Conseil d'administration	Moncler SpA [2]

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.
(2) Participation Eurazeo.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Présidente du Conseil de surveillance	OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME Capital)
Présidente du Conseil de surveillance	Elis
Présidente du Conseil d'administration et Administratrice	Holdelis
Présidente	Legendre Holding 33
Administratrice	Edenred
Membre du Conseil d'administration	Women's Forum (WEFCOS)
Représentant permanent de Eurazeo au Conseil d'administration	LT Participations
Allemagne	
Présidente du *Supervisory Board*	APCOA Parking AG
Présidente de l'*Advisory Board*	APCOA Parking Holdings GmbH
Italie	
Présidente du *Board of Directors*	Broletto 1 Srl
Gérante	Euraleo Srl
Gérante	Intercos SpA
Administratrice	Sportswear Industries Srl

NADRA MOUSSALEM – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 25 avril 2013.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions Accor détenues : 2 500.
- Date de naissance : 4 juillet 1976 – Nationalité française.
- Directeur Général Europe de Colony Capital.
- Diplômé de l'École Centrale de Lyon avec un Master en Information et en Technologie de l'information, Nadra Moussalem, Directeur général Europe de Colony Capital, 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 2015 au sein de sociétés contrôlées [1] par Colony Capital

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
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
Président	Colkart SAS
Directeur général	ColSpa
Gérant	ColEvreux SCI
Gérant	Colnîmes SARL
Gérant	ColNozay EURL
Gérant	Colnozay SCI
Représentant permanent de Colony Capital SAS	Colkart Investment Europe
Italie	
Président	Data 4 Italy
Président	Data 4 Services Italy
Royaume-Uni	
Directeur	Colyzeo Investment Management
Gérant	Colyzeo Investment Advisors Limited

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Colony Capital

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Administrateur	Edenred
Administrateur	Carmila

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président-directeur général	Edenred [1]
Gérant	SC George V 301
Gérant	SC George V 302
Espagne	
Administrateur	Distribuidora Internacional de Alimentación (D.I.A.)
Luxembourg	
Administrateur	Sisters Soparfi SA
Gérant	Cedar Trust
Gérant	CT Real Estate
Gérant	Data Genpar Sarl
Royaume-Uni	
Directeur	Data 4 UK Limited
Directeur	Data 4 UK Services Limited

PATRICK SAYER – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 27 août 2008.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015.
- Nombre d'actions Accor détenues : 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 d'Eurazeo depuis mai 2002 était précédemment associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et *managing director* de Lazard Frères & Co. à New York. Ancien Président de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC), il est également Administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris et il enseigne la finance (Master 225) à l'Université de Paris Dauphine. Membre du Club des Juristes, il est par ailleurs magistrat consulaire au Tribunal de Commerce de Paris.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 au sein de sociétés contrôlées [2] par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Directeur général	Legendre Holding 19
Président	Legendre Holding 25
Président	Legendre Holding 26
Président	CarryCo Capital 1
Président	CarryCo Croissance
Président	CarryCo Croissance 2
Membre du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Gérant	Investco 3d Bingen (société civile)

(1) Du 01/08/2015 au 25/10/2015.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Eurazeo

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Membre du Conseil de surveillance	Europcar Groupe [2]
Dubaï	
Membre de l'*Advisory Board*	Kitara Capital International Limited
États-Unis	
Membre du *Board of Directors*	Tech Data Corporation
Membre du *Board of Directors*	I-Pulse [2]
Royaume-Uni	
Administrateur	Colyzeo Investment Advisors

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
Président	Eurazeo Capital Investissement
Président et Vice-président du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Directeur général	Immobilière Bingen
Directeur général	Legendre Holding 8
Président du Conseil d'administration et Administrateur	Europcar Groupe
Président du Conseil de surveillance	Europcar Groupe
Président du Conseil d'administration et Administrateur	Holdelis
Membre du Conseil d'administration	Rexel
Administrateur	Edenred
Membre du Conseil de surveillance	SASP Paris Saint-Germain Football
Vice-président du Conseil de surveillance	Rexel
Allemagne	
Membre de l'*Advisory Board*	APCOA Parking Holdings GmbH
Italie	
Administrateur	Moncler Srl
Administrateur	Sportswear Industries Srl
Administrateur	Gruppo Banca Leonardo

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.
(2) Participation Eurazeo.

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 2015 au sein de sociétés contrôlées [1] par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
Allemagne	
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hospitality Germany GmbH
Maroc	
Président du Conseil de surveillance	Risma

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Accor

Mandats et fonctions	Sociétés
France	
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
France	
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
Pays-Bas	
Membre du Conseil de surveillance	Center Parcs Europe N.V.
Royaume-Uni	
Administrateur indépendant	Easyjet Plc

(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.

3.1.4 COMITÉ EXÉCUTIF

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF AU 31 DÉCEMBRE 2015

Sébastien Bazin	Président-directeur général
Sven Boinet	Directeur général délégué & Directeur général HotelServices Amérique Latine
Christophe Alaux	Directeur général HotelServices Amérique du Nord, Amérique Centrale & Caraïbes
Vivek Badrinath	Directeur général adjoint Marketing, Digital, Distribution et Systèmes d'information
Aranxta Balson	Directrice générale Talent & Culture Groupe
Steven Daines	Directeur général HotelServices Royaume-Uni, Irlande, Benelux, Suisse, Russie et CEI
Jean-Jacques Dessors	Directeur général HotelServices Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique
Michael Issenberg	Directeur général HotelServices Asie Pacifique
Jean-Jacques Morin	Directeur général Finances
Amir Nahai	Directeur général Food & Beverage Groupe
John Ozinga	Directeur général HotelInvest
Laurent Picheral	Directeur général HotelServices Europe Centrale et Europe de l'Est
Sophie Stabile	Directrice générale HotelServices France

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 2016. 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 2015, 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 118. 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 122.

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.

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 Monsieur Philippe Citerne, 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 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 2015, Monsieur Philippe Citerne a organisé et présidé une réunion réservée aux Administrateurs indépendants, à laquelle tous les Administrateurs indépendants du Conseil ont participé.

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, une évaluation formalisée a été réalisée par un consultant externe.

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, et dont les principales mesures ont été décrites dans le Document de référence 2014.

En 2015, le Conseil d'administration a passé en revue son fonctionnement lors d'une de ses réunions et n'a pas modifié les conclusions de l'évaluation formelle réalisée en 2014.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET CARACTÈRE INDÉPENDANT DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration comporte 12 Administrateurs, dont une Administratrice représentant les salariés. 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 19 janvier 2016 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 2015 ainsi qu'au montant des capitaux propres de la Société en 2015.

Ainsi, le Conseil d'administration a constaté que AccorHotels 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 avec Groupe Canal+, dont Monsieur Bertrand Meheut était Président du Directoire jusqu'en septembre 2015, et a constaté que celles-ci représentaient 0,24 % du chiffre d'affaires du Groupe et 0,34 % du montant des capitaux propres.

Par ailleurs, les honoraires versés en 2015 par le Groupe au groupe Havas, au sein duquel Madame Mercedes Erra assure les fonctions de Présidente Exécutive de Havas Worldwide, représentent 0,12 % du chiffre d'affaires du Groupe et 0,16 % 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 2016, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Mercedes Erra, Sophie Gasperment et Iris Knobloch et de Messieurs Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne et Bertrand Meheut.

Tableau des critères d'indépendance

	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 % (2)
Jean-Paul Bailly	√	√	√	√	√	√	√
Sébastien Bazin		√	√	√	√	√	√
Philippe Citerne	√	√	√	√	√	√	√
Iliane Dumas (3)		√	√	√	√	√	√
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) Seul ou agissant de concert.
(3) Administratrice représentant les salariés.

Conformément aux dispositions statutaires et à celles du Règlement intérieur, MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs, peuvent assister avec voix consultative aux séances du Conseil d'administration et être invités à participer aux réunions d'un Comité du Conseil d'administration.

OBLIGATION DE DÉTENTION ET PRÉVENTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

En vertu de l'article 12 des statuts, les Administrateurs, à l'exception de l'Administrateur représentant les salariés, sont tenus de détenir au nominatif 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 la Société s'est réuni neuf fois au cours de l'année 2015. 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 87 %.

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 notamment autorisé l'acquisition du Groupe FRHI le 7 décembre 2015, ainsi que l'acquisition de plusieurs actifs immobiliers dans le cadre du programme d'*asset management* du Groupe. Il a également approuvé l'émission d'un programme d'*American Depository receipts* (ADRs) aux États-Unis. En matière de gouvernance, le Conseil a examiné son fonctionnement, revu la composition de ses Comités et examiné les conventions réglementées déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours de l'exercice antérieur et qui se sont poursuivies au cours de l'exercice écoulé. Hors la présence des dirigeants de représentants de la Société, il a arrêté les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Il a également pris connaissance du compte rendu du Comité éthique et RSE.

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 2015

	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Jean-Paul Bailly	9	100 %
Sébastien Bazin	9	100 %
Philippe Citerne	9	100 %
Iliane Dumas	9	89 %
Mercedes Erra	9	67 %
Sophie Gasperment	9	100 %
Jonathan Grunzweig	9	67 %
Iris Knobloch	9	89 %
Bertrand Meheut	9	78 %
Virginie Morgon	9	89 %
Nadra Moussalem	9	78 %
Patrick Sayer	9	89 %

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'Administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Le Conseil d'administration s'appuie ainsi sur les travaux effectués au sein de ses trois Comités spécialisés :

- **le Comité d'audit et des risques ;**
- **le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise ;**
- **le Comité des engagements.**

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des Comités sont fixées dans les statuts et, en complément, dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration dont le texte figure ci-après.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil d'administration n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs, dans les deux cas après information du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé le Président-directeur général.

Le Comité d'audit et des risques est composé de six membres, Mesdames Mercedes Erra, Iris Knobloch et Virginie Morgon et Messieurs Jean-Paul Bailly, Philippe Citerne et Nadra Moussalem, 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 Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2015 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 77 %.

Les Commissaires aux Comptes, le Président-directeur général, le Directeur général Finances et le Secrétaire du Conseil assistent aux réunions, accompagnés en tant que de besoin par la Direction 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 présentation des résultats financiers du Groupe, ventilés entre HotelInvest et HotelServices. Il a examiné le traitement et les impacts de l'acquisition du Groupe FRHI, 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 six membres dont trois qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Bertrand Meheut, Administrateur indépendant, les autres membres étant Mesdames Sophie Gasperment et Iliane Dumas et Messieurs Jean-Paul Bailly, Jonathan Grunzweig et Patrick Sayer.

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'année 2015 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 76 %.

Durant ses réunions, le Comité a proposé un plan d'actions suite à l'évaluation formelle du fonctionnement du Conseil et arrêté un processus de succession intérimaire du Président-directeur général et du Directeur général délégué en cas d'aléa. Il a examiné la composition des Comités et revu les modalités des plans d'actions de performance émis en 2015 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 2015. 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 rémunération des dirigeants mandataires sociaux et 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 onze fois au cours de l'année 2015 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 89 %.

En 2015, le Comité des engagements a tout particulièrement suivi le processus d'acquisition du Groupe FRHI. Pour les réunions du Comité sur ce sujet et sur l'invitation du Président du Comité, la plupart des Administrateurs non membres du Comité ont été amenés à participer aux travaux du Comité.

MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale se tiendra le 22 avril 2016 à 10 heures, au Novotel Paris Est, 1 avenue de la République, 93177 Bagnolet. 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) et est disponible sur le site Internet de la Société : www.accorhotels-group.com.

En application des dispositions prévues par la loi, il est indiqué que les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées dans les statuts de la Société, disponibles sur le site Internet de la Société. Ils concernent notamment les conditions d'admission (article 24 des statuts), la tenue de l'Assemblée (article 25), les seuils statutaires et les dispositions particulières qui s'y attachent (article 9).

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 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'entretiennent avec les Commissaires aux Comptes.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

6.1. Le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, ainsi que leur déclaration d'indépendance, et en rend compte au Conseil d'administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à cinq membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur financier après information préalable du Président-directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins trois jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Président-directeur général, le Directeur financier et les Commissaires aux Comptes assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

6.2. Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de cinq membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple, étant entendu que ces recommandations doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe. Le Comité des engagements a ainsi pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement ou toute opération pour lequel ou laquelle le Président-directeur général doit obtenir l'approbation préalable du Conseil d'administration en application de l'article 4. c) du présent Règlement intérieur.

6.3. Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions, d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société et enfin de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

Nominations :

- il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant au plan de succession des mandataires sociaux et à la sélection de nouveaux Administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'Administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque Administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les Administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;
- il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.

Rémunérations :

- il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les actions de performance et les options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que tous dispositifs relatifs à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature ;

- il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe ;
- il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance et sur le ou les plans proposés par le Président-directeur général ;
- il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe et examine la cohérence de cette politique ;
- il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des Administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 8 du présent règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités ;
- il examine la politique et les projets proposés par le Président-directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés ;
- il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution d'actions de performance.

Gouvernement d'entreprise :

- il est chargé, en liaison avec le Président-directeur général, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- il examine régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des Administrateurs ;
- il veille en permanence sur l'évolution de l'actionnariat de la Société et réfléchit aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- il examine tous les cas de conflit d'intérêts d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires ;
- il examine les dispositifs mis en place par le Groupe en matière d'éthique des affaires et de tous les cas de conflit d'intérêts concernant des Administrateurs ou des membres du Comité exécutif ;
- il mène des réflexions et émet des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et notamment l'évolution de la composition du Conseil d'administration ;
- il prépare toutes discussions entre la Société et les actionnaires, portant sur l'évolution de leur participation au capital, leur représentation éventuelle dans les organes sociaux, et les éventuelles relations contractuelles entre ces actionnaires et la Société.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise est composé de trois à cinq membres, dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise tient au moins trois réunions par an. Les convocations sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

7. Secrétaire du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'administration nomme un Secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'administration sur mandat du Président-directeur général et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci. Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux Administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des Administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Il est également chargé de conserver et tenir à jour les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 3 de la Charte de l'administrateur.

Enfin à la demande du Président-directeur général, ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

8. Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil ont droit à une part fixe en considération de leurs fonctions d'Administrateur et, le cas échéant, de membre, voire de Président, d'un ou plusieurs Comités, et à une part variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- le montant annuel des jetons de présence est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil, l'enveloppe destinée aux Comités étant elle-même répartie par la suite entre les trois Comités à parts égales ;
- le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité sert à verser la part fixe des jetons de présence, sur la base d'un montant forfaitaire décidé par le Conseil et fonction du nombre d'Administrateurs ou de membres du Comité, selon le cas ;
- les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée à chaque Comité servent à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion décidé par le Conseil en fonction du nombre total de réunions intervenu au cours de l'exercice ;
- les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- 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 et Directeur général HotelServices Amérique latine en charge notamment de la Transformation et des Affaires Juridiques, dont les responsabilités comprennent également notamment la Sûreté-Sécurité et l'Audit interne ;
- le Directeur général Finances ;
- la Directrice Talent et Culture Groupe ;
- le Directeur général HotelInvest ;
- le Directeur général adjoint Marketing, Digital, Distribution et Systèmes d'information ;
- le Directeur général Food & Beverage Groupe ;
- le Directeur général HotelServices Amérique du Nord, Amérique Centrale et Caraïbes ;
- le Directeur général HotelServices Asie Pacifique ;
- le Directeur général HotelServices Royaume-Uni, Irlande, Benelux, Suisse, Russie et CEI ;
- le Directeur général HotelServices Europe centrale et Europe de l'Est ;
- la Directrice générale 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

Le Directeur général Finances veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion, auprès des Divisions, des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :

- la Direction du Contrôle général Groupe en charge du Contrôle financier Groupe, des Systèmes d'informations finances Groupe, de la Consolidation Groupe, des études et méthodes comptables et de la comptabilité de la Société mère ;
- la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management* Groupe ;
- la Direction de la Fiscalité Groupe et France chargée de mettre en œuvre et coordonner les différentes actions permettant de sécuriser et optimiser la fiscalité du Groupe, en particulier dans le cadre d'opérations transnationales ;
- la Direction de la Communication financière et des Relations investisseurs, en charge de communiquer aux marchés financiers la stratégie et les résultats du Groupe ;
- la Direction financière de la Société en charge du programme de fidélité Groupe et du contrôle de gestion de la Distribution et du Marketing ;
- la Direction Finance Fusions et Acquisitions en charge du suivi et de l'intégration au sein du Groupe des opérations de croissance par acquisitions, fusions et joint-ventures ;
- la Direction des Projets Finances qui coordonne les projets transverses de la Direction financière.

La Direction financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

La Direction 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.

S'appuyant sur le Comité central des Risques qu'elle anime et sur un réseau de correspondants risques dans les régions, 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.

Dans le cadre de la démarche de protection, elle est 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).

AccorHotels 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 2015, disposait dans les différents pays d'implantation du Groupe d'un réseau de 45 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 directions opérationnelles (Divisions).

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient dix auditeurs à la fin de l'année 2015. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'information, rattaché à l'Audit interne Groupe, comptait deux auditeurs.

Les départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions

Les départements d'Audit interne délocalisés, intégrés aux principales Divisions, sont rattachés aux Directions financières des Divisions et fonctionnellement rattachés à l'Audit interne Groupe, hormis le cas du Département d'Audit interne délocalisé de la zone Europe Moyen-Orient Afrique, qui est 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 22 auditeurs à la fin de l'année 2015.

Le système d'information comptable et financier

Le système d'information comptable et financier, déployé au sein du Groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Il s'articule autour d'un outil de reporting et d'un système de consolidation interfacés, couvrant la quasi-totalité des activités du Groupe, dans un souci d'homogénéisation des données comptables sociales et consolidées.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et, donc, de la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle appropriée aux besoins des utilisateurs a été formalisée et diffusée aux collaborateurs concernés.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité du système d'information comptable et financier et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées, etc.).

En outre, le système d'information comptable et financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

Diffusion d'informations en interne

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe. Des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'informations ont ainsi été diffusées en interne.

Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents. À ce titre le Groupe a en 2014 renforcé son Guide Éthique du Management en le remplaçant par la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Cette Charte encadre la démarche de responsabilité du Groupe tant en matière d'éthique, d'intégrité et de respect des lois que de responsabilités sociale, sociétale et environnementale.

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions de l'Audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité de contrôle interne Groupe. Enfin, elle précise les modalités de coordination des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions par l'Audit interne Groupe.

La Charte de l'Audit interne a été signée par le Président-directeur général du Groupe, le Directeur général délégué, le Directeur général Finances et la Directrice de l'Audit interne Groupe, ainsi que par les membres du Comité de contrôle interne Groupe, dont la fonction et la composition sont présentées en paragraphe 3.2.2.5.

Les manuels de procédures et principes comptables

Communiqué à l'ensemble des Directions financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Sont également traités les points spécifiques ayant trait aux procédures de validation des investissements. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la Trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités. Ce manuel est disponible sur l'Intranet Groupe, à l'attention des collaborateurs.

Une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe, a été formalisée par la Direction financière et mise à disposition des collaborateurs du Groupe concernés.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux, sont diffusées trimestriellement aux Directeurs financiers et aux interlocuteurs consolidation et sont archivées sur l'intranet Finance.

Les manuels de procédures internes

Des manuels de procédures internes ont été établis et diffusés pour les principaux métiers. Ils sont destinés à structurer et pérenniser les procédures préconisées par le Groupe en fonction de l'évaluation des risques de contrôle interne propres à chaque activité.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Le dispositif d'auto-évaluation en matière de contrôle interne

Le Groupe porte une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'auto-évaluation en matière de contrôle interne. Ceux-ci sont aujourd'hui déployés au sein de la plupart des unités opérationnelles hôtelières et des sièges. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points clés de contrôle.

Une centralisation périodique de ces auto-évaluations est réalisée au niveau de chaque Division concernée, avec éventuellement le support de l'Audit interne.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces outils d'auto-évaluation sont déployés, les interventions de l'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'auto-évaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'auto-évaluation du niveau de contrôle interne menée par le responsable de l'unité.

Les comptes rendus des interventions de l'Audit interne

À la suite de chaque intervention de l'Audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'action par la Direction générale de l'entité auditée, lorsque celui-ci est requis. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

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.

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

La procédure de reporting

La Direction du Contrôle financier Groupe est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les Divisions d'un Rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les Divisions doit, en outre, pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

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 et limiter les conséquences des risques identifiés comme prioritaires en raison de leur impact et ou de leur probabilité d'occurrence.

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 ;
- la Directrice générale HotelServices France ;
- le Directeur général HotelServices Royaume-Uni, Irlande, Benelux, Suisse, Russie et CEI ;
- la Directrice Talent et Culture Groupe ;
- le Directeur général Sûreté-Sécurité Groupe ;
- la Directrice de l'Audit interne ;
- le Directeur des Risques et des Assurances.

Ce Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2015 pour valider le processus de cartographie des risques.

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 démarche de prévention et des actions de protection mises en œuvre.

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 requises, 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 du Directeur général 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 du Contrôle Général Groupe ainsi que du Directeur général Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit et des risques. Sur la base des conclusions du Comité d'audit et des risques, le Conseil d'administration arrête les comptes consolidés.

Missions de l'Audit interne Groupe

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle au travers de ses interventions, réalisées conformément au plan de charge validé par le Comité de contrôle interne et le Comité d'audit et des risques. Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

- **audits opérationnels :** ces interventions sont destinées à évaluer la sécurité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne d'une unité opérationnelle ainsi que sa conformité avec les référentiels édictés par le Groupe. Ces missions incluent notamment les missions de vérification de l'auto-évaluation en matière de contrôle interne des unités opérationnelles, effectuées de manière récurrente sur l'ensemble des périmètres concernés ;
- **audits de Siège (fonctions support) :** ces interventions sont destinées à s'assurer, d'une part, de l'optimisation du contrôle interne du Siège et, d'autre part, de l'efficacité de la supervision et du support effectués auprès des entités opérationnelles gérées par le Siège. Lors de ses missions dans les entités, l'Audit interne vérifie également que les principaux risques identifiés dans la cartographie des risques font l'objet d'un suivi approprié ;
- **audits organisations & processus :** l'objectif de ces interventions est d'accompagner les Divisions dans l'optimisation et l'adaptation de leurs procédures et modes de fonctionnement, notamment à l'occasion du déploiement de projets transversaux induisant une évolution de leurs organisations ;
- **audits spécifiques et/ou thématiques :** de manière générale, tout type de mission, dans la mesure où cela est conforme aux règles déontologiques et aux normes professionnelles et en rapport avec la qualification des auditeurs internes. Ces missions peuvent porter sur des problématiques relevant 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 ;
- de suivre la mise en place des plans d'actions à réaliser par les entités auditées.

Le Comité de contrôle interne Groupe se réunit une fois par an.

Les Comités de contrôle interne des Divisions

Des Comités de contrôle interne locaux ont été mis en place au sein des principales Divisions opérationnelles. Ils sont présidés par les Directeurs généraux de Division, composés de membres des Directions opérationnelles et financières et de la Directrice de l'Audit interne Groupe. Ils se réunissent au minimum une fois par an, afin de définir les missions des départements d'Audit interne délocalisés – le cas échéant en accord avec les directives du Comité de contrôle interne Groupe – de prendre connaissance des constats d'Audit interne de la période écoulée, et de juger de l'avancement des plans d'actions définis précédemment.

3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ACCOR

ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015.

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. 22537 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

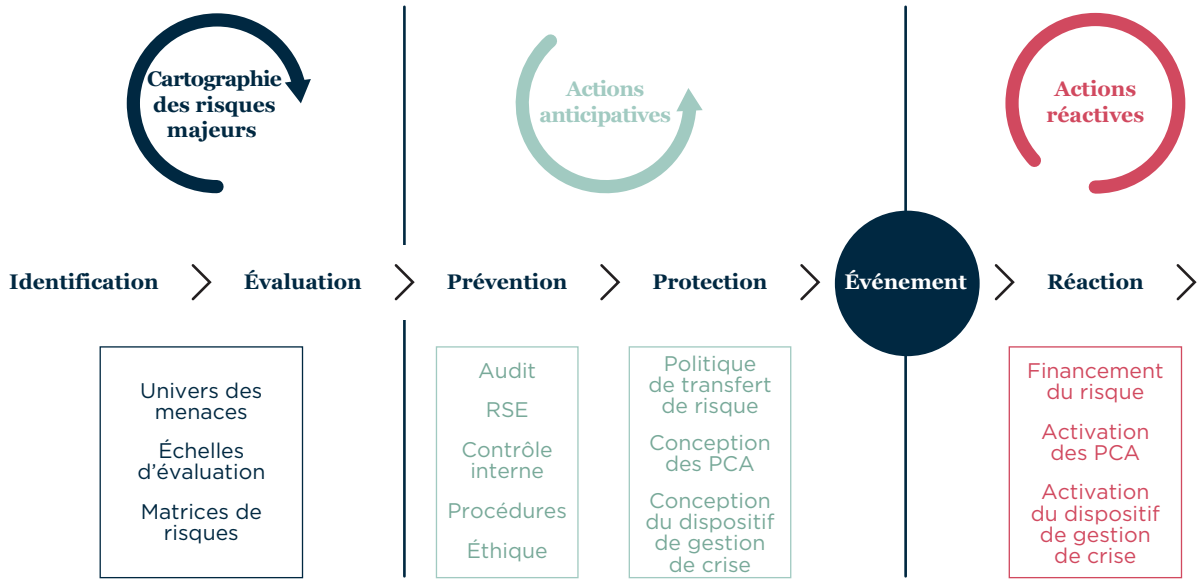
ERNST & YOUNG et Autres	DELOITTE & ASSOCIÉS
Jacques Pierres	Pascale Chastaing-Doblin

3.4 GESTION DES RISQUES

3.4.1 POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

3.4.1.1 DISPOSITIF DE MANAGEMENT GLOBAL DES RISQUES

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



La démarche mise en place a pour objectif :

- de prévenir la survenance de risques majeurs qui menacent la réalisation des objectifs du Groupe ;
- de protéger les clients, employés, marques, actifs, partenaires et franchisés ainsi que le portefeuille de clientèle ;
- d'informer les parties prenantes du Groupe à propos des risques auxquels le Groupe est exposé.

Elle est basée sur :

- un management prospectif de l'incertitude ;
- un système de management global des risques qui analyse tous types de risques ;
- une méthodologie commune à toutes les Zones géographiques et au Corporate.

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 de protection des risques prioritaires.

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

3.4.1.2 LA DIRECTION DES RISQUES ET ASSURANCES

La Direction des Risques et des Assurances, composée de six personnes, veille à la correcte mise en œuvre de la démarche d'identification et analyse des risques et des mesures de prévention. Elle élabore également le financement optimal des risques que le Groupe ne souhaite pas conserver à sa charge, notamment au travers de programmes d'assurance décrits au 3.4.4.

Par ailleurs, en raison du caractère stratégique des données pour le Groupe, et des risques propres y afférents, il a été décidé en 2015, la création, au sein de la Direction des Risques et Assurances, d'un poste de *Data Risk Manager* en charge de l'identification des risques et de la prévention propre aux données.

3.4.1.3 LA DIRECTION GÉNÉRALE SÛRETÉ-SÉCURITÉ GROUPE

La Direction générale 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 salariés, clients 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).

L'année 2015 a évidemment été marquée par les différentes actions terroristes qui ont touché des pays d'implantation et spécialement la France. L'Euro 2016 en France et les Jeux Olympiques au Brésil sont des enjeux majeurs en termes de sécurité. Les préparatifs, en ce domaine, ont déjà commencé.

3.4.2 FACTEURS DE RISQUES

La démarche de cartographie des risques se calque sur le processus de création de valeur pour évaluer les risques majeurs. Est considéré comme majeur un risque qui pèse négativement sur la réalisation des objectifs du Groupe qu'ils soient humain, financier ou réputationnel.

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

3.4.2.1 RISQUES ASSOCIÉS À L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Le processus de cartographie permet d'identifier dans chaque zone géographique les risques auxquels le Groupe est exposé. L'exercice permet de ne reporter que les risques majeurs dans une vision consolidée ; la dispersion géographique de ses activités en limite l'intensité des impacts.

3.4.2.1.1 Risques liés à l'environnement législatif et réglementaire

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.

Plus spécifiquement, la mobilisation internationale sur les questions environnementales, en particulier autour du changement climatique après la COP 21, pourrait conduire à un durcissement des contraintes réglementaires. Une veille est assurée en continue pour anticiper ces évolutions et les intégrer dans les politiques et standards développement durable du Groupe.

3.4.2.1.2 Risques liés à l'environnement géopolitique, sanitaire et social

- **Risques liés à des actes de malveillance ou des actes de terrorisme :** l'évolution de la situation géopolitique, les déplacements de population et l'organisation de manifestations d'ampleur internationale (Coupe du monde de football, Euro 2016...), exposent les hôtels à un risque particulier en matière de menace terroriste. 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 et sujettes à évolution en fonction de la situation.
- **Risques sanitaires :** le Groupe assure une veille permanente sur les risques sanitaires pouvant porter préjudice à ses clients et collaborateurs, ou entraver son activité (épidémies). À cet effet, face aux risques d'épidémies, 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. En ce qui concerne la légionelle dans les hôtels, un plan de prévention spécifique décrit au 3.4.3.1. est en place depuis de nombreuses années.

3.4.2.1.3 Risques liés à l'environnement concurrentiel

L'entrée de nouveaux acteurs sur le marché, l'apparition de nouveaux produits lancés par les concurrents, les alliances et les fusions de concurrents, ou les changements des habitudes de consommation des clients (location meublée, échange d'appartements ou de maisons...) affectent le Groupe de différentes manières, et ce dans plusieurs régions du monde. C'est pourquoi, maintenir l'attractivité de ses marques pour ses clients est la priorité du Groupe, qui travaille en permanence pour être leader en innovation, et faire évoluer les produits pour éviter un transfert vers la concurrence.

Dans un environnement de marché marqué par l'accélération des mutations technologiques et l'évolution rapide des usages des clients, le Groupe a annoncé la mise en place d'un plan d'investissement de 225 millions d'euros visant à l'engager dans une transformation digitale profonde, visant à asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaine de valeur du parcours client.

3.4.2.1.4 Risques liés à l'environnement économique

Le ralentissement des économies chinoise et des pays émergents pourrait conduire à un fort ralentissement d'une zone géographique, voire de l'économie mondiale dans son ensemble conduisant le Groupe à 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.

3.4.2.1.5 Risques liés à l'environnement géographique

L'activité du Groupe pourrait être troublée, de manière directe ou indirecte, par la survenance d'évènements naturels tels que des innondations, tremblements de terre ou cyclones, parfois liés au changement climatique. Lorsque ces risques sont identifiés, des mesures temporaires de protection sont mises en place. Plus particulièrement en cas de risque sismique, des exercices sont réalisés par les équipes dans les pays concernés afin de leur permettre de bien réagir.

3.4.2.1.6 Risques liés à l'environnement sociétal

Le Groupe pourrait être confronté à un événement majeur portant atteinte à son image. Un accident consécutif à un non-respect des règles d'hygiène et/ou de sécurité, ou aux pratiques d'un fournisseur non conformes aux Droits de l'Homme ou à ses règles éthiques 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, des outils de prévention à travers la sélection et l'évaluation des fournisseurs, ainsi que des procédures de gestion et de communication de crise permettant de répondre à la survenance de ces risques. Plus particulièrement, AccorHotels forme également ses collaborateurs afin de prévenir les cas de tourisme sexuel impliquant des mineurs dans ses établissements.

3.4.2.2 RISQUES ASSOCIÉS À LA STRATÉGIE

3.4.2.2.1 Risques liés aux relations avec les partenaires

Pour des raisons diverses (conflits d'intérêts, divergences stratégiques…), dans chacune des régions du monde, la dégradation de ses relations avec ses partenaires pourrait conduire AccorHotels à des situations conflictuelles ou compromettre le renouvellement de certains contrats. L'entretien de relations de confiance avec ses partenaires et l'attractivité de ses marques constituent un important support au renouvellement des contrats.

3.4.2.2.2 Risques liés à la confidentialité des données stratégiques

AccorHotels 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.

3.4.2.3 RISQUES OPÉRATIONNELS PROPRES À L'ACTIVITÉ ET À L'ORGANISATION DU GROUPE

3.4.2.3.1 Risques juridiques et 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 et ses filiales sont tenues au respect des législations et réglementations locales dans tous les pays où elles sont implantées.

À ce titre, AccorHotels 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.

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 2015 une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, son activité ou ses résultats figurent dans la note 30, page 242 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 2015, 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 184 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 26, page 237 des comptes consolidés.

3.4.2.3.2 Risques industriels et environnementaux

Dans le cadre de sa démarche d'identification des risques, AccorHotels considère que les risques potentiels liés à l'environnement dans l'hôtellerie portent essentiellement sur les éléments suivants : stockage de gaz ou de fioul dans les hôtels ou à proximité, transformateurs contenant des PCB (polychlorobiphényles), déversements non contrôlés de produits d'entretien chimiques, tours aéroréfrigérantes et traitement non approprié de déchets dangereux.

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 Accorhotels n'utilisant que très peu de produits toxiques ou dangereux. Toutefois, dans le cas des instituts de thalassothérapie, des procédures d'alerte des pouvoirs publics sont en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées.

Par ailleurs, certains des hôtels du réseau Accorhotels 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 AccorHotels 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 65 dans la partie Responsabilité de l'entreprise du Document de référence ;
- le déploiement de la certification ISO 14001 décrit en page 65 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 2015, AccorHotels 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, aucun risque majeur relatif à l'environnement n'a été identifié.

3.4.2.3.3 Risques liés à l'informatique

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. L'obtention en 2015 de la conformité PCI DSS des systèmes centraux est une importante mesure de prévention des risques en la matière.

3.4.2.3.4 Risques liés aux Ressources humaines

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.

Selon les pays, le manque de personnel hôtelier ou de managers qualifiés est pris en considération pour anticiper des carences de personnels qui seraient préjudiciables à la qualité du service rendu par le Groupe à ses clients.

3.4.2.4 RISQUES FINANCIERS

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

3.4.2.4.1 Risques de liquidité

La gestion de trésorerie globale au niveau du Groupe permet de compenser les excédents et les besoins de trésorerie internes en complément ou substitution de levées de ressources sur les marchés financiers.

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

AccorHotels dispose d'une ligne de crédit confirmée non utilisée à moyen terme auprès de banques de première qualité qui lui permet de renforcer sa liquidité (cf. note annexe 23.3. des comptes consolidés page 230). Ainsi, au 31 décembre 2015, Accorhotels disposait de 1 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées dont l'échéance est fixée en juin 2019.

Accorhotels dispose également de placements de trésorerie composés essentiellement de dépôts à court terme effectués auprès d'établissements financiers de premier plan et d'OPCVM monétaire, d'un montant de 2 799 millions d'euros, d'une durée moyenne de 2,4 mois (cf. note annexe 23.8.3 des comptes consolidés page 233), disponibles à tout moment.

Ainsi, la liquidité du Groupe au 31 décembre 2015 s'établit à 4 599 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 (Marché de dettes et de capitaux, financements bancaires, autres…).

Par ailleurs, AccorHotels n'a pas d'échéance significative de remboursement d'emprunt avant 2017 (633 millions d'euros en 2017) (cf. note annexe 23.3 des comptes consolidés page 230 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 tableau ci-après représente l'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2015 :

	À moins d'un an	De 1 à 3 ans (inclus)	Plus de 3 ans (exclu)	Total
Emprunts Obligataires	0	617	1 965	2 582
Dettes Bancaires et Non Bancaires	22	27	80	129
Endettement de Crédit-bail	19	2	51	72
Dérivés Passif	15			15
Banques & Autres	54	3		57
Passifs financiers	**110**	**649**	**2 096**	**2 855**
Titres de Placement	(2 799)			(2 799)
Autres actifs financiers courants	(251)			(251)
Actifs financiers courants	**(3 050)**			**(3 050)**
DETTE NETTE	**(2 940)**	**649**	**2 096**	**(194)**

Par ailleurs, il est précisé qu'il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite de la seule détérioration de notation *(rating trigger)*. En revanche, le remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle de la Société, dans le cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. S'agissant de la dette obligataire, le changement de contrôle doit être accompagné d'une dégradation du rating de la Société à *Non Investment Grade*.

Dans le cas 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 AccorHotels. 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 AccorHotels 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 confirmé les notes et perspectives de Accorhotels respectivement les 16 décembre 2015 et 12 décembre 2015.

3.4.2.4.2 Risques de contrepartie/Pays

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

La gestion du risque de contrepartie consiste en :

- des transactions avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays ;
- une diversification du portefeuille des contreparties ;
- des limites d'engagement par contrepartie ; et
- un suivi permanent de la qualité de crédit des contreparties (rating des établissements financiers émis par les agences de notation).

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

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

3.4.2.4.3 Risques de change et de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par Accorhotels, tels que des achats et ventes à terme de devises, *swaps*, etc., a pour objectif la gestion et la couverture des risques de change et de taux d'intérêt liés à l'activité du Groupe. L'utilisation de ces instruments s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux commerciaux). Pour ce faire, Accorhotels dispose d'un système d'information de trésorerie qui lui permet de suivre la répartition taux fixe/taux variable et par devise de l'endettement du Groupe.

Gestion du risque de change

Politique d'investissement long terme

Lorsque la Société mère investit, directement ou indirectement, dans une filiale étrangère, l'investissement est généralement réalisé dans la devise du pays bénéficiaire (le plus souvent la politique du Groupe a consisté à ne pas couvrir la position puisqu'il s'agit d'investissements à très long terme).

Opérations de financement

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accorhotels a accès à des sources de financement diversifiées (obligataires, placements privés, financements bancaires, autres).

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accorhotels peut être amené à lever une ressource dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un swap de change pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (cf. note annexe 23.4 des comptes consolidés page 231).

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 recourt aux opérations de couverture de change en dehors des opérations de financement est limité.

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

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 46 millions d'euros au 31 décembre 2015 et celui des achats à terme à 126 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2016.

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette brute consolidée de AccorHotels, principalement libellée en euros (84 % après couverture de change), est composée à 85 % de taux fixes et à 15 % de taux variables (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la note 23.4 des comptes consolidés page 231). En fonction de l'évolution de la dette consolidée (nouvel endettement ou remboursement) et des anticipations sur les taux d'intérêt, le Groupe peut modifier cette répartition taux fixe/taux variable.

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

Le volume des opérations de couverture de taux s'élevait à 721 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Ces instruments (de taux et de change) sont soumis à la documentation FBF négociée avec plusieurs banques.

En conclusion, Accorhotels n'a pas vocation à faire des opérations spéculatives ou à développer une activité financière décorrélée des besoins généraux du Groupe. Tant au niveau de la Société mère que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de générer des risques significatifs.

3.4.2.4.4 Analyse de sensibilité

À partir des données publiées en 2014, Accorhotels a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur le résultat d'exploitation (REX) d'une variation de RevPAR (ou « Revenu par chambre disponible » qui se définit comme le produit du taux d'occupation par le prix moyen par chambre) et d'une variation des cours de change des principales devises par rapport à l'euro. Par ailleurs, le Groupe a réalisé une analyse de sensibilité pour mesurer l'impact sur le résultat avant impôt (RAI) d'une variation du taux d'intérêt.

Sensibilité au RevPAR

Sensibilité au RevPAR : l'analyse de sensibilité démontre que l'impact sur le résultat d'exploitation de +/- 1 % de variation du RevPAR serait la suivante :

Sensibilité au RevPAR

RevPAR - 1 %	HotelServices	HotelInvest	Total
Impact REX [1]	(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.

(1) Résultat d'exploitation.
(2) En cas de variation positive du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants (PCC), le taux de transformation se définit ainsi : (Variation du Résultat Brut d'Exploitation à PCC/Variation du Chiffre d'affaires à PCC).

Sensibilité au 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	9,9 millions d'euros
BRL	Brésil	1,9 millions d'euros
AUD	Australie	2,7 millions d'euros
CHF	Suisse	2,5 millions d'euros
USD	États-Unis, Asie du Sud-Est	3,2 millions d'euros
PLN	Pologne	2,8 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.

3.4.3 PRÉVENTION

3.4.3.1 PRÉVENTION DES RISQUES HÔTELIERS

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 AccorHotels a mis en place des procédures internes :

- les hôtels du Groupe ont l'obligation de se conformer aux réglementations locales de construction et d'incendie (inspection des installations techniques et des équipements, formation, exercices d'évacuation). Les hôtels sont soumis à des critères additionnels définis dans la politique de sécurité incendie du Groupe. Ces critères sont basés sur la méthodologie « MBS » (*Management Building System*) développée par l'HOTREC (Association des hôtels, restaurants et cafés en Europe) et reconnus dans l'ensemble de l'Europe ;
- un programme de maintenance, y compris préventive, et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation 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 65). 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.

3.4.3.2 SÉCURITÉ SÛRETÉ, LA PROTECTION DES CLIENTS ET DU PERSONNEL

AccorHotels 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, AccorHotels 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.

La Direction générale Sûreté-Sécurité (DGSS), directement rattachée à Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué, 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 AccorHotels couvrent l'ensemble des hôtels, quel que soit leur mode de gestion (filiale, managé ou franchisé). À l'externe, la DGSS anime également le réseau diplomatique des pays dans lesquels AccorHotels 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 AccorHotels est présent et une veille permanente sur l'évolution des modes de criminalité est réalisée. Pour plus d'information sur les rôles de la DGSS, voir aussi pages 124 et 125.

3.4.3.3 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, AccorHotels s'appuie sur des outils tels que :

- des audits de sécurité, sûreté et gestion de risques régulièrement effectués par les Directeur(s) Sûreté-Risques et le personnel des pays en charge du contrôle des hôtels. Ils visent notamment à mieux sensibiliser sur les risques et menaces de malveillance hôtelière et 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.

AccorHotels 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. Sur l'impulsion du Comité éthique et RSE, le Groupe prévoit de produire un kit de sensibilisation-action à destination des hôtels pour une diffusion en 2016.

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. Le dispositif de sécurité de chaque hôtel est adapté en fonction de la menace supposée ou avérée. Des consignes de vigilance ont été rappelées dans les pays concernés et les hôtels ont été invités à entretenir des relations étroites avec les autorités locales.

Les collaborateurs qui se déplacent à l'international dans le cadre de leur activité professionnelle disposent de l'information sur le pays où ils se rendent et obtiennent des mises à jour pendant leur séjour. L'outil Travel Tracker, mis en place en 2014, permet le suivi des déplacements des collaborateurs pour les trajets en avion. Dès 2016, AccorHotels souhaite faire évoluer sa politique de voyages afin de mettre en place un suivi plus systématique de ses collaborateurs et renforcer ainsi leur sécurité. Une application dédiée est en cours de conception. Lorsque nécessaire, la décision de les rapatrier peut leur être communiquée soit par e-mail soit par sms.

En 2015, suite à la très forte diminution du nombre de nouveaux cas, la cellule de suivi de l'épidémie Ebola a été progressivement mise en veille.

3.4.3.4 GESTION DES RISQUES AFFÉRENTS AUX DONNÉES

La protection des données de ses clients constitue un enjeu majeur pour le Groupe. Devant le risque croissant d'attaque de ses systèmes, AccorHotels porte une attention particulière au développement d'une prévention adaptée à la donnée personnelle en particulier. Les bonnes pratiques découlant de la norme PCI DSS sont aujourd'hui déployées à l'ensemble de ses hôtels, ce qui constitue un élément supplémentaire dans la démarche de prévention en matière de données.

3.4.3.5 CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT

Voir « Missions de l'Audit interne Groupe » Chapitre 3.2.2.4.

3.4.3.6 CHARTE ÉTHIQUE ET RSE

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

3.4.4 PROTECTION

3.4.4.1 LA GESTION DE CRISE

AccorHotels 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.

Une définition de la crise a été diffusée en 2014 afin d'unifier dans tous les pays et à tous les niveaux les critères d'appréciation d'un événement. Les hôtels, pays et régions sont responsabilisés dans la gestion des crises de leur compétence et les remontées au niveau corporate sont faites à un dispositif de permanence 24/24.

La mise en œuvre des processus et outils de gestion de crise au cours des derniers mois a permis au groupe d'en valider l'efficacité.

La Direction générale Sûreté-Sécurité, à la fin de l'année 2015, disposait dans les différents pays d'implantation du Groupe d'un réseau de 45 correspondants « Coordinateurs Crise ».

3.4.4.2 CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

La mise en place de plans de continuité d'activité a vocation à être systématisée et prise en considération comme outil de mitigation des risques à disposition du propriétaire de risque.

3.4.4.3 TRANSFERT DE 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 AccorHotels est assurée au travers d'un programme mondial couvrant les risques de dommages/pertes d'exploitation et de responsabilité civile, selon le principe de garantie « Tous risques sauf ». En application de la politique d'assurance du Groupe, validée par le Comité exécutif, Accorhotels s'efforce d'étendre ce programme groupe chaque fois que cela est possible au regard des législations locales.

Depuis le 1er janvier 2011, les propriétaires d'hôtels franchisés et managés peuvent bénéficier du programme groupe, permettant d'uniformiser les couvertures d'assurance au sein des enseignes du Groupe.

Le programme permet :

- en dommages aux biens, de disposer de deux capacités distinctes de couverture, l'une pour Accorhotels et ses filiales, l'autre pour les propriétaires d'hôtels franchisés et managés ;
- en responsabilité civile, de proposer aux hôtels franchisés et managés de bénéficier d'une partie des garanties du programme responsabilité civile du Groupe Accorhotels, pour une meilleure indemnisation des clients.

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

En responsabilité civile, la couverture achetée est actuellement de 500 millions d'euros par sinistre.

Une attention particulière est portée aux risques qualifiés d'événements naturels. Lorsque le marché de l'assurance le permet, une capacité par pays a été mise en place, pour les hôtels filiales d'une part et pour les hôtels franchisés et managés d'autre part. De même, une couverture spécifique du risque terrorisme, renouvelée chaque année, a été mise en place lorsque la couverture locale n'est pas obligatoire et lorsque la législation l'autorise.

Grâce au montage d'auto-assurance mis en place pour ce programme, au travers d'une filiale de réassurance, 100 % de la sinistralité de fréquence en dommages et responsabilité civile, est mutualisée au sein du Groupe. Afin de limiter les engagements du Groupe et de protéger l'épuisement des capacités de cette filiale de réassurance, cette dernière est réassurée sur le marché mondial de la réassurance pour les sinistres les plus rares mais de plus grande intensité. En outre, l'accès direct aux marchés de la réassurance permet une plus grande diversification des acteurs, source de concurrence bénéfique pour AccorHotels et d'une plus grande souplesse de placements.

Certains pays sont couverts par des programmes d'assurance locaux. Tel est le cas pour les trois pays que sont l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Inde. En Australie et Nouvelle-Zélande, les fortes expositions aux risques naturels et les conditions favorables du marché d'assurance local ont incité le Groupe à couvrir les risques de dommages et pertes d'exploitation par un programme local. En Inde, ce sont les dispositions légales en matière d'assurances qui obligent à mettre en place un programme local.

L'absence de sinistre majeur non garanti permet de valider la pertinence et l'adéquation des couvertures souscrites. L'expérience statistique en matière de sinistres permet de valider la pertinence du dimensionnement du schéma d'auto-assurance.

Les visites de prévention de risque incendie permettent de réduire le risque et d'obtenir la couverture optimale en fonction des capacités des marchés d'assurance et de réassurance. Le Groupe entretient une relation permanente avec ce marché afin de suivre au plus près ses évolutions, tout en s'appuyant sur le système d'auto-assurance afin de maîtriser les coûts pesant sur les exploitations et d'en lisser l'évolution. L'outil informatique centralisé de gestion des risques mis en place en 2008 permet un suivi précis de l'évolution de la sinistralité afin d'apporter au plus vite, en collaboration avec la Direction technique, les corrections nécessaires pour réduire les risques. 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 sont également souscrites de façon centralisée, afin d'optimiser le coût de l'assurance et la qualité des couvertures achetées. Dans ce cadre, la mise en place d'une couverture de type cyber a été décidée en raison de l'importance dans le modèle AccorHotels, de la donnée client et des outils informatiques.

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 la Société se conforme au Code AFEP/MEDEF.

La rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur recommandation 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 dirigeants mandataires sociaux à la réussite du Groupe, 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 dirigeants mandataires sociaux avec ceux des actionnaires et de les inciter à délivrer une performance de long terme.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, ces éléments sont soumis à un vote consultatif des actionnaires lors de l'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, 2014 et 2015.

Le Conseil d'administration a décidé, prenant en compte le caractère inchangé de la rémunération depuis 2013 et à la lumière d'une étude comparative des rémunérations fixes des Directeurs généraux des sociétés du CAC 40, de porter à 950 000 euros la rémunération fixe annuelle pour l'année 2016 de Monsieur Sébastien Bazin (soit une augmentation de 11,76 %).

Pour l'exercice 2015, 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 :
  - 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 internationaux (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 %).

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 2016 la part variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2015 à 1 506 875 euros, dont :

- 944 375 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 107,9 %, dont 100 % pour le TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 0 % pour le TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des deux premiers objectifs quantitatifs, relatifs au budget qui lui-même n'est pas public, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ;
- et 562 500 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, 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 121 % du montant de référence (et 177 % de sa rémunération fixe au titre de 2015).

Pour l'exercice 2016, le Conseil a décidé, le 11 décembre 2015, 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 2016 (25 %),
  - le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2016 (25 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Starwood [(1)], Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
  - la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %) ;
- les objectifs qualitatifs, à savoir :
  - la mise en œuvre de la stratégie (10 %),
  - l'appréciation générale du Conseil (10 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. La rémunération variable totale ne peut représenter plus de 150 % du montant de référence annuel.

(1) La composition du panel pouvant évoluer en 2016 selon l'issue du rapprochement envisagé entre Starwood et Marriott.

Rémunération de Monsieur Sven Boinet

La **rémunération fixe** annuelle 2015 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 11 décembre 2015, le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangée sa rémunération fixe pour l'exercice 2016.

Pour l'exercice 2015, 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 :
  - 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 internationaux (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 : management de la transformation (notamment fonctionnement de l'organisation HotelServices/HotelInvest, climat social, culture de management) (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.

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 2016, la part variable de Monsieur Sven Boinet à 723 300 euros bruts, dont :

- 453 300 euros au titre des quatre objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 107,9 %, dont 100 % au titre du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 0 % pour le TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des deux premiers objectifs quantitatifs, relatifs au budget qui lui-même n'est pas public, ne permet pas d'en divulguer le niveau d'atteinte ;
- 270 000 euros au titre de l'objectif qualitatif lequel a été atteint à hauteur de 150 %.

Cette part variable représente au total 121 % du montant de référence.

Pour l'exercice 2016, le Conseil a décidé, le 11 décembre 2015, 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 2016 (25 %),
  - le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2016 (25 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Starwood [(1)], Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ;
  - la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %) ;
- un objectif qualitatif, portant sur le management de la transformation (notamment fonctionnement de l'organisation HotelServices/HotelInvest, climat social, culture de management) (20 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et l'objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. La rémunération variable totale ne peut représenter plus de 150 % du montant de référence annuel.

Indemnités de départ

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin

Le Conseil d'administration a fixé l'**indemnité de départ** de Monsieur Sébastien Bazin à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Indemnité de cessation du mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet

Le Conseil d'administration a fixé l'**indemnité de départ** de Monsieur Sven Boinet à un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Directeur général délégué. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Directeur général délégué est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat 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.

(1) La composition du panel pouvant évoluer en 2016 selon l'issue du rapprochement envisagé entre Starwood et Marriott.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Régimes de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux, comme plusieurs dizaines de cadres, sont éligibles au dispositif de **retraite supplémentaire** à caractère additif mis en place au sein de la Société. Ce dispositif répond aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, dans les conditions décrites ci-dessous.

Ce dispositif est constitué d'un **régime à cotisations définies** (dit « article 83 »), mis en œuvre dans le cadre de l'article L 911-1 du Code de la Sécurité sociale, complété par un **régime à prestations définies** (dit « article 39 »), instauré selon les modalités prévues par l'article L 137-11 de Code de la Sécurité sociale.

Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes.

S'agissant du **régime à cotisations définies,** les participants percevront, au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société pour chaque participant s'élève à 5 % de sa rémunération 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 9 510 euros en 2015 [(1)]. Sont éligibles à ce régime les cadres ayant au moins un an d'ancienneté et une rémunération brute supérieure à quatre PASS, soit 152 160 euros en 2015. 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 possibilité de 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 2015, 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 au 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 2015, sous réserve que l'ensemble des conditions du régime soient remplies, les droits potentiels sont calculés ainsi :

- 1 % entre 4 PASS (152 160 euros) et 8 PASS (304 320 euros), correspondant à 1 % de 152 160 euros, soit 1 522 euros (a) ;
- 2 % entre 8 et 12 PASS (456 480 euros), correspondant à 2 % de 152 160 euros, soit 3 043 euros (b) ;
- 3 % entre 12 et 24 PASS (912 960 euros), correspondant à 3 % de 456 480 euros, soit 13 694 euros (c) ;
- 2 % entre 24 PASS et 1 000 000 euros (salaire de référence), correspondant à 2 % de 87 040 euros, soit 1 741 euros (d).

La somme de ces éléments [(a)+(b)+(c)+(d)] représente au titre de 2015 un droit potentiel à percevoir une rente annuelle de 20 000 euros.

Ce calcul sera reproduit chaque année de participation au régime en fonction de la rémunération, du PASS de l'année considérée et de la revalorisation applicable fonction notamment de l'évolution du point AGIRC. La rente finale sera la somme des montants annuels ainsi obtenus.

Ce montant inclut la rente qui serait due au collaborateur au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies de la Société, cette dernière ne venant donc pas s'ajouter à celle résultant du régime à prestations définies.

Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet ont été éligibles à ces régimes au titre de 2015. 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

(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 9 510 euros bruts en 2015.

(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.

calculés pour Monsieur Sébastien Bazin seraient de 44 384 euros (calculés sur la base de 2 219 188 euros en 2015, considérant la rémunération fixe et la part variable perçue en 2015) et pour Monsieur Sven Boinet, de 26 239 euros (calculés sur la base de 1 311 978 euros en 2015, considérant la rémunération fixe et la part variable perçue en 2015) au titre de 2015.

À ce jour, les charges sociales et fiscales pesant sur les régimes mis en place par le Groupe sont les suivantes :

- au titre du régime à cotisations définies : la Société verse le forfait social de 20 % sur la base du montant total de la cotisation employeur et le bénéficiaire a à sa charge le paiement de la Contribution Sociale Généralisée (CSG) et de la Contribution au Remboursement de la Dette Sociale (CRDS) sur la base du montant individuel qui lui a été accordé ;
- au titre du régime à prestations définies : sur option irrévocable, la Société a choisi de calculer le montant de sa contribution sur les rentes servies aux retraités au taux de 32 % pour les rentes liquidées à compter du 1er janvier 2013 et de 16 % pour celles liquidées avant le 1er janvier 2013. De son côté, le bénéficiaire est soumis, comme pour tout revenu de remplacement, à la CSG et à la CRDS, ainsi qu'à une cotisation maladie et à une contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (Casa) sur le montant de sa rente. Dans le cas spécifique des rentes issues des régimes de retraite à prestations définies, une contribution sociale est à la charge du bénéficiaire de la rente, dont le taux varie en fonction du montant de la rente et de sa date de liquidation.

Assurance chômage

La Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu.

La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 386 160 euros selon le barème 2016.

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 2014 et 2015 :

Tableau 1 : Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (Tableau 1 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**Exercice 2014**	**Exercice 2015**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 280 192	2 415 339
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 11) (1)	1 655 000	1 536 000
TOTAL	**3 935 192**	**3 951 339**

(1) La valorisation des actions correspond à la valeur théorique évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'octroi moins la valeur actualisée des dividendes non versés, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance.

Sven Boinet **Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013**	**Exercice 2014**	**Exercice 2015**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 329 654	1 340 976
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 11) (1)	827 500	768 000
TOTAL	**2 157 154**	**2 108 976**

(1) La valorisation des actions correspond à la valeur théorique évaluée comme le cours d'ouverture de Bourse à la date d'octroi moins la valeur actualisée des dividendes non versés, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance.

Tableau 2 : Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (Tableau 2 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Montants relatifs à l'exercice		Montants payés dans l'exercice	
	2014	2015	2014	2015
Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**				
Rémunération fixe [1]	850 000	850 000	850 000	850 000
Rémunération variable [2]	1 369 188	1 506 875	502 778	1 369 188
Jetons de présence [3]	-	-	33 100	-
Avantages en nature [4]	61 004	58 464	61 004	58 464
TOTAL	**2 280 192**	**2 415 339**	**1 446 882**	**2 277 652**
Sven Boinet **Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013**				
Rémunération fixe [1]	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable [2]	711 978	723 300	-	711 978
Jetons de présence [3]	-	-	-	-
Avantages en nature [4]	17 676	17 676	17 676	17 676
Prime d'Intéressement [5]	2 446	ND	-	2 446
Participation [5]	718	ND	-	718
TOTAL	**1 332 818**	**1 340 976**	**617 676**	**1 332 818**

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.
(1) La rémunération fixe du Président-directeur général et du Directeur général délégué relative à l'année N est versée durant l'exercice N.
(2) La rémunération variable au titre de l'exercice N est fixée et versée au début de l'exercice N+1.
(3) Les jetons de présence versés en 2014 au titre de 2013 à Monsieur Sébastien Bazin sont relatifs à son mandat d'Administrateur du Groupe avant sa nomination au poste de Président-directeur général.
(4) Il s'agit de la mise à disposition d'une voiture de fonction pour Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet. Il s'agit également de l'assurance chômage privée contractée par la Société pour Monsieur Sébastien Bazin décrite en page 142, ainsi que le bénéfice de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe dans la limite de 50 heures pour Monsieur Sébastien Bazin et de 25 heures pour Monsieur Sven Boinet. Ce dernier est passé en paie au 1er trimestre 2016.
(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.

Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 10 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

			Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison :		
	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire [1]	de la cessation de fonctions [2]	du changement de fonctions au sein du Groupe	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Non	Oui	Oui	Non	Non
Sven Boinet Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013	Oui [3]	Oui	Oui	Non	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaires auxquels participent le Président-directeur général et le Directeur général délégué sont décrits page 141.
(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 140 et 141.
(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 la conclusion par la Société d'un contrat de travail avec Monsieur Sven Boinet pour l'exercice des fonctions de Directeur chargé de la supervision des Affaires juridiques et de la zone Amérique du Sud.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2015 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2015 et à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont les rémunérations respectives sont détaillées ci-dessus) s'établit à 6,171 millions d'euros, dont 2,526 millions d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2015 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note 26 des comptes consolidés page 237.

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 2015 un montant brut total de 544 289 euros [1], dont le détail figure ci-dessous.

Tableau 4 : Jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (Tableau 3 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Relatif à l'exercice				Montant payé dans l'exercice considéré			
	2014		2015		2014		2015	
Conseil d'administration *(en euros)*	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**
Jean-Paul Bailly	18 154	47 901	15 859	36 095	23 413	51 120	18 154	47 901
Thomas J. Barrack [2]	N/A	N/A	N/A	N/A	7 117	5 942	N/A	N/A
Sébastien Bazin [3]	N/A	N/A	N/A	N/A	10 517	22 582	N/A	N/A
Philippe Citerne	41 332	42 274	39 443	42 419	38 014	37 033	41 332	42 274
Iliane Dumas [1]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mercedes Erra	15 820	36 689	16 258	27 572	15 259	33 285	15 820	36 689
Sophie Gasperment	18 461	40 361	16 656	42 650	18 247	43 990	18 461	40 361
Jonathan Grunzweig	6 493	10 062	12 674	19 011	N/A	N/A	6 493	10 062
Iris Knobloch	13 675	28 710	12 276	27 283	10 075	21 195	13 675	28 710
Bertrand Meheut	18 958	31 681	16 258	27 823	19 935	33 967	18 958	31 681
Virginie Morgon	13 675	34 261	12 276	29 296	15 946	35 637	13 675	34 261
Nadra Moussalem	17 657	44 277	16 258	33 192	10 918	24 414	17 657	44 277
Patrick Sayer	22 442	38 357	20 637	40 946	22 191	48 387	22 442	38 357

(1) Conformément à l'article 8 du Règlement intérieur, l'Administratrice représentant les salariés ne perçoit pas de jetons de présence. La Société s'est engagée à verser une somme équivalente à la Commission Solidarité Accor.
(2) Jetons de présence versés au titre de son mandat d'Administrateur jusqu'au 25 avril 2013, date de la fin de son mandat.
(3) Jetons de présence versés au titre de son mandat d'Administrateur jusqu'au 27 août 2013, date de sa nomination en qualité de Président-directeur général.

3.5.2 INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

AccorHotels pratique une politique régulière d'attribution d'instruments d'intéressement dans le capital de la Société 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 2015 l'ont été sur la même période que ceux des années précédentes.

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions émis en 2015

Depuis le plan d'options de souscription d'actions émis le 26 septembre 2013, la Société ne procède plus à l'émission de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du personnel salarié ou des dirigeants mandataires sociaux.

Tableau 5 : Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2015 (Tableau 4 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Opérations effectuées en 2015 sur des options de souscription ou d'achat d'actions

Tableau 6 : Options de souscription ou d'achat d'actions levées par chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2015 (Tableau 5 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Constatation de l'atteinte de la condition de performance des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions précédemment émis

Le niveau d'atteinte de la condition de performance liée aux plans d'options de souscription d'actions en cours réservés aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif est constaté annuellement par le Conseil d'administration. Ainsi, lors de sa réunion du 17 février 2016, le Conseil d'administration a constaté comme suit le niveau d'atteinte, pour l'année 2015, de la condition de performance des plans en cours d'acquisition, condition de performance externe basée sur le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (à savoir Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles et Melia), telle que décrite en note 20.5.

La condition de performance de ces plans est mesurée sur chacune des quatre années de la période d'acquisition. Chaque année, selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan et selon le niveau d'atteinte de la condition de performance pour l'année considérée, le bénéficiaire peut acquérir de 0 % à 37,5 % du nombre d'options initialement attribué. Toutefois, l'acquisition finale au terme des quatre années d'acquisition est plafonnée à 100 % du nombre initial d'options attribuées.

Tableau 7 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2015 de la condition de performance des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition

Plan	Date d'émission du plan	Condition de performance	Niveau d'atteinte	Nombre d'options acquises en 2015	Nombre maximal d'options qui auraient pu être acquises en 2015
Plan 26	27/03/2012	Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (1)	3e	11 844	17 766
Plan 27	26/09/2013	Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (2)	3e	10 000	15 000

(1) Calculé sur la période du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2015.
(2) Calculé sur la période du 1er septembre 2014 au 31 août 2015.

Tableau 8 : Historique des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 8 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Plans de Bons d'Épargne en Action (BEA) et Plans d'options de souscription d'actions	Plan 16 [5]	Total Plans de Bons d'Épargne en Action (BEA)	Plan 17	Plan 18	Plan 19
Date d'émission du plan	13/09/2007		28/03/2008	30/09/2008	31/03/2009
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission			26/02/2008	27/08/2008	24/02/2009
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale			09/01/2006	13/05/2008	13/05/2008
Nombre total de bénéficiaires	40		1 022	6	1 138
Nombre total d'options attribuées [1]	2 139	2 139	2 080 442	110 052	1 429 456
Dont mandataires sociaux	-	-	94 250	–	131 950
Dont dix premiers salariés attributaires [2]	-	-	303 108	110 052	190 008
Point de départ d'exercice des options	13/09/2010		29/03/2012	01/10/2012	01/04/2013
Date d'expiration des options	13/09/2015		28/03/2015	30/09/2015	31/03/2017
Prix de souscription *(en euros)* des options	40,08		30,81	28,32	18,20
Nombre d'options exercées en 2015	**789**	**789**	**788 590**	**31 320**	**295 057**
Nombre cumulé d'options exercées (au 31/12/2015)	**789**	**789**	**1 721 400**	**102 544**	**1 000 168**
Nombre cumulé d'options annulées ou radiées au 31/12/2015 [3]	**1 350**	**1 350**	**359 042**	**7 508**	**166 317**
Options restantes au 31/12/2015	**-**	**-**	**-**	**-**	**262 971**

(1) Après ajustement consécutif à la scission du Groupe intervenue le 2 juillet 2010 sur l'ensemble des plans à l'exception des plans 22, 23, 24, 25, 26 et 27.
(2) Hors salariés mandataires sociaux.
(3) Options annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance. La radiation intervient à l'issue de la dernière période de mesure de la performance.
(4) Options attribuées en totalité sous condition de performance.
(5) Options de souscription d'actions émises en complément des augmentations de capital réservées aux salariés.
(6) Les conditions de présence ont été levées pour Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère.

Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27	Total Plans d'options de souscription d'actions
02/04/2010	02/04/2010 (4)	22/11/2010	04/04/2011	04/04/2011 (4)	27/03/2012	27/03/2012 (4)	26/09/2013 (4)	
23/02/2010	23/02/2010	13/10/2010	22/02/2011	22/02/2011	21/02/2012	21/02/2012	27/08/2013	
13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	30/05/2011	30/05/2011	25/04/2013	
1 020	10	5	783	8	390	8	1	
2 618 770	153 478	92 448	621 754	53 125	527 515	47 375	40 000	7 774 415
190 125 (6)	63 375 (6)	–	99 375 (6)	33 125 (6)	80 250 (6)	26 750 (6)	40 000	
317 434	90 103	92 448	107 439	20 000	101 375	20 625	–	
03/04/2014	03/04/2014	23/11/2014	05/04/2015	05/04/2015	28/03/2016	28/03/2016	27/09/2017	
02/04/2018	02/04/2018	22/11/2018	04/04/2019	04/04/2019	27/03/2020	27/03/2020	26/09/2021	
26,66	26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13	
652 922	**20 994**	**1 500**	**115 810**	**1 172**	**3 750**	**-**	**-**	**1 911 115**
1 205 991	**20 994**	**1 500**	**115 810**	**1 172**	**3 750**	**-**	**-**	**4 173 329**
487 851	**76 287**	**-**	**42 850**	**19 922**	**29 230**	**26 648**	**-**	**1 215 655**
924 928	**56 197**	**90 948**	**463 094**	**32 031**	**494 535**	**20 727**	**40 000**	**2 385 431**

Tableau 9 : Dix premières attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux et dix premières levées d'options réalisées par des bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux

	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice *(en euros)*
Options attribuées en 2015 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi attribuées est le plus élevé	-	-
Options levées en 2015 par les dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	193 219	26,92

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'options émis depuis le 22 mars 2007, imposé des obligations de conservation d'un nombre significatif d'actions issues de levées d'options aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du Groupe ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du Groupe. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif

Plan	Date d'attribution du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
Plan 14 Plan 15 Plan 17 Plan 18	22/03/2007 14/05/2007 28/03/2008 30/09/2008	Jusqu'à la cessation des fonctions au sein du Groupe : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	Jusqu'à la cessation des fonctions au sein du Groupe : 25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.
Plan 19 Plan 20 Plan 21 Plan 22	31/03/2009 02/04/2010 02/04/2010 22/11/2010	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options.
Plan 23 Plan 24 Plan 25 Plan 26	04/04/2011 04/04/2011 27/03/2012 27/03/2012	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions issues de levées d'options est de 10 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options attribuées.	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions issues de levées d'options.
Plan 27	26/09/2013	Jusqu'à la cessation des fonctions de dirigeant du Groupe : 40 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options. Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions issues de levées d'options est de 10 % de la plus-value nette d'acquisition dégagée par l'exercice des options attribuées.	*Non applicable*

Titres donnant accès au capital – Options de souscription réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Le nombre d'options encore exerçables au 31 décembre 2015 s'élevait à 2 385 431.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de la Société serait augmenté de 2 385 431 actions, soit 1,014 % du capital au 31 décembre 2015 dont 0,168 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les options de souscription ou d'achat d'actions susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription ou d'achat d'actions de recourir à de tels instruments de couverture.

PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Plans d'actions de performance émis en 2015

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 28 avril 2015 au titre de sa vingtième résolution, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance et de présence, ne peut excéder 2,5 % du capital social, ce plafond constituant un plafond global visant également les options de souscription ou d'achat d'actions. En outre, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions de performance attribuées au titre de ladite résolution.

En application des dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce, il est précisé qu'au moins 90 % de l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales en France bénéficient d'un accord d'intéressement.

Dans ce cadre, la Société a émis deux plans d'actions de performance le 16 juin 2015 :

- un premier plan d'actions de performance destiné aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Il a concerné 1 034 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 ;
- un second plan d'actions de performance réservé aux dirigeants mandataires sociaux, membres du Comité exécutif et quelques cadres identifiés du Groupe. Il a concerné 16 personnes réparties dans trois pays. Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet sont les deux dirigeants mandataires sociaux parmi les bénéficiaires, le nombre d'actions qui leur a été attribué étant détaillé dans le tableau 11 page 150. 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 par rapport au Budget,
  - pour 25 % : le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré, d'une part, pour 12,5 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (à savoir Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles et Melia) et d'autre part, pour 12,5 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40.

La durée de ces plans d'actions de performance est de quatre ans pour tous les attributaires, quel que soit leur pays de résidence, correspondant à une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation.

Les conditions de performance de ces plans sont mesurées sur chacune des quatre années du plan. Chaque année, selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan et selon le niveau d'atteinte des conditions de performance pour l'année considérée, le bénéficiaire peut acquérir de 0 % à 25 % 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 quatre années d'acquisition est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué et la compensation entre les années n'est pas possible.

Le Conseil d'administration du 17 février 2016 a décidé, dans le cadre de la dixième résolution qui sera soumise à l'Assemblée Générale annuelle, de procéder à l'émission d'un plan d'actions de performance pour 2016 dont les conditions de performance seront désormais mesurées sur une période de trois années consécutives.

Tableau 11 : Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2015 (Tableau 6 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *(en euros)*	Date d'acquisition	Date de cessibilité	Conditions de performance
Sébastien Bazin	16/06/2015	40 000	1 536 000 (1)	16/06/2019	16/06/2019	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et Positionnement du TSR de la Société considéré par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.
Sven Boinet	16/06/2015	20 000	768 000 (1)	16/06/2019	16/06/2019	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et Positionnement du TSR de la Société considéré par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.

(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 60 000 actions de performance attribuées en 2015 aux dirigeants mandataires sociaux et non radiées à la date du présent Document de référence représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,025 % du capital social au 31 décembre 2015.

Tableau 12 : Actions de performance acquises et non cessibles et devenues cessibles au cours de l'exercice 2015 pour chaque dirigeant mandataire social (Tableau 7 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Tableau 13 : Dix premières attributions d'actions de performance aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2015

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2015 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	79 000

Constatation de l'atteinte des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

Le niveau d'atteinte des conditions attachées aux plans d'actions de performance en cours est constaté annuellement par le Conseil d'administration.

Le nombre maximum d'actions susceptibles d'être acquises ainsi que le nombre d'actions réellement acquises en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance constaté par le Conseil d'administration du 17 février 2016 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2015 des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

			Nombre d'actions : Maximum théorique		Nombre d'actions : Réalisé 2015		
Date d'émission du plan	Conditions de performance	Poids des critères	Par condition de performance (avant plafonnement)	Au global (après plafonnement)	Par condition de performance (avant plafonnement)	Au global (après plafonnement)	Pourcentage de l'attribution initiale
18/06/2014	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	50 %	102 638	136 850	68 425	136 850	50 %
	Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	50 %	102 638		102 638		
18/06/2014	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	30 %	44 663	99 250	29 775	99 250	50 %
	Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	30 %	44 663		44 663		
	Niveau de réalisation du plan de cession par rapport au Budget	15 %	22 331		18 619		
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	25 %	37 219		31 026		
16/06/2015	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	50 %	60 441	80 588	40 294	80 588	25 %
	Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	50 %	60 441		60 441		
16/06/2015	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	30 %	17 303	38 450	11 535	38 450	25 %
	Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	30 %	17 303		17 303		
	Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget	15 %	8 659		6 629		
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	12,5 %	7 198		4 799		
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport à celui des autres sociétés du CAC 40	12,5 %	7 229		0		

Tableau 15 : Historique des attributions d'actions de performance attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 9 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Plans d'actions de performance	**Plan du 04/04/2011**	**Plan du 04/04/2011**	**Plan du 27/03/2012**	**Plan du 27/03/2012**
Date d'émission du plan	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	22/02/2011	22/02/2011	21/02/2012	21/02/2012
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	13/05/2008	13/05/2008	30/05/2011	30/05/2011
Nombre total de bénéficiaires	783	1	919	8
Nombre total d'actions attribuées	**228 657**	**20 450**	**237 601**	**47 375**
Dont mandataires sociaux	16 625	20 450 (5)	–	26 750 (5)
Dont dix premiers salariés attributaires (1)	31 766	0	18 125	20 625
Date d'acquisition des actions	04/04/2013 ou 04/04/2015 (3)	04/04/2014	27/03/2014 ou 27/03/2016 (3)	27/03/2014
Date de fin de période de conservation	04/04/2015	04/04/2016	27/03/2016	27/03/2016
Nombre d'actions acquises au 31/12/2015	**213 876**	**13 634**	**152 027**	**37 504**
Nombre d'actions annulées ou radiées (2) au 31/12/2015	**14 781**	**6 816**	**28 244**	**9 871**
Actions de performance restantes au 31/12/2015	**-**	**-**	**57 330**	**-**
Condition(s) de performance	Croissance positive du Volume d'Affaires à périmètre constant, Niveau d'atteinte de l'EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cession par rapport au Budget.	Réussite de la prise de fonctions de Président-directeur général.	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.	Niveau d'atteinte de la Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget.

(1) Hors salariés mandataires sociaux.
(2) Actions annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance.
(3) Dans certains pays, la période d'acquisition du plan est de quatre ans.
(4) Actions acquises à la suite du décès d'un bénéficiaire, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce.
(5) Les conditions de présence ont été levées pour Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère.

Plan du 15/04/2013	Plan du 15/04/2013	Plan du 18/06/2014	Plan du 18/06/2014	Plan du 16/06/2015	Plan du 16/06/2015
15/04/2013	15/04/2013	18/06/2014	18/06/2014	16/06/2015	16/06/2015
03/03/2013	03/03/2013	19/02/2014	19/02/2014	17/02/2015	17/02/2015
30/05/2011	30/05/2011	25/04/2013	25/04/2013	28/04/2015	28/04/2015
793	8	890	20	1 034	16
218 050	**72 500**	**285 900**	**198 500**	**326 290**	**153 800**
–	32 500 [5]	–	75 000	–	60 000
25 750	40 000	23 000	95 500	21 600	79 000
15/04/2015 ou 15/04/2017 [3]	15/04/2015	18/06/2016 ou 18/06/2018 [3]	18/06/2016 ou 18/06/2018 [3]	16/06/2019	16/09/2019
15/04/2017	15/04/2017	18/06/2018	18/06/2018	16/06/2019	16/06/2019
160 370	**41 331**	**1 400** [4]	**-**	**-**	**-**
11 950	**31 169**	**12 200**	**4 962**	**3 940**	**-**
45 730	**-**	**272 300**	**193 538**	**322 350**	**153 800**
Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget. Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget. Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'actions de performance émis depuis le 14 mai 2007, imposé des obligations de conservation d'actions issues d'attributions gratuites d'actions de performance que les mandataires sociaux et les membres du Comité exécutif sont tenus de conserver jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du Groupe ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du Groupe. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Obligations de conservation et d'achat d'actions issues d'attributions d'actions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux ou aux membres du Comité exécutif

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
31/03/2009	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) à l'issue de la période d'acquisition.
04/04/2011	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions se limite à l'achat de 3 % du nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 20 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance), cette obligation étant par ailleurs assortie d'une obligation d'achat d'actions Accor équivalent à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises ; OU 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions.
27/03/2012	Jusqu'à la cessation de la qualité de mandataire social : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions se limite à l'achat de 3 % du nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions.
15/04/2013	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeant du Groupe : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, l'obligation de conservation des actions se limite à 3 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance).	Jusqu'à la cessation de l'appartenance au Comité exécutif : 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance). Au-delà d'un seuil fixé à l'équivalent en actions de deux ans de rémunération fixe, il n'y a pas d'obligation de conservation des actions.

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
18/06/2014	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe : ■ À l'issue de la période de conservation, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : ● la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; ● la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. ■ Au-delà du seuil précité : ● (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et ● (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe : ■ À l'issue de la période de conservation, les membres du Comité exécutif au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : ● la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; ● la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.
16/06/2015	Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe : ■ À l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : ● la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; ● la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. ■ Au-delà du seuil précité : ● (i) l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus ; et ● (ii) le bénéficiaire est tenu d'acquérir, ou de conserver, 3 % du nombre d'actions définitivement acquises.	Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe : ■ À l'issue de la période d'acquisition, les bénéficiaires membres du Comité exécutif au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises (en fonction de l'atteinte des conditions de performance et de présence) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. Pour les besoins du paragraphe précédent : ● la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; ● la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.

Titres donnant accès au capital – Actions de performance réservées au personnel salarié et aux dirigeants mandataires sociaux

Le nombre de droits à actions de performance au 31 décembre 2015 s'élevait à 1 045 048.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de Accor serait augmenté de 1 045 048 actions, soit 0,444 % du capital au 31 décembre 2015 dont 0,081 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les actions de performance susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à de tels instruments de couverture.

CONTRATS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT

Participation

En France, la participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe dérogatoire négocié avec les partenaires sociaux incluant la Société et ses filiales françaises détenues à 50 % et plus, quel que soit l'effectif de la Société concernée.

Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation calculée en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

Le montant de la participation est obtenu selon la formule légale suivante :

Réserve spéciale de participation = 1/2 × (bénéfice net – 5 % des capitaux propres) × (salaires/valeur ajoutée)

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à 4,09 millions d'euros bruts pour l'année 2014, versée en 2015.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2013 versée en 2014 : 6,67 millions d'euros ;
- RSP 2012 versée en 2013 : 8,5 millions d'euros.

Le montant global ainsi recueilli est ensuite réparti entre tous les salariés bénéficiaires, proportionnellement au salaire perçu par chacun au cours de l'exercice considéré, sans que ce salaire puisse excéder une somme arrêtée par les signataires, égale à deux fois le plafond annuel de Sécurité sociale (montant fixé au 31 décembre de l'année considérée).

Depuis 2009, dans le cadre de la loi en faveur des revenus du travail du 3 décembre 2008, le blocage des sommes versées au titre de la participation est optionnel et non plus obligatoire. Ainsi, en 2015, un peu plus de 45 % des salariés bénéficiaires ont demandé le versement immédiat de tout ou partie de leur prime de participation 2014.

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 2015, presque 20 % des salariés ont affecté tout ou partie de leur prime de participation au Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) de la Société.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la Société mère et au niveau des filiales ou établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales ou de ces établissements. Pour la Société, l'intéressement est fondé d'une part sur le respect de la maîtrise des coûts des fonctions support et d'autre part sur l'atteinte d'un niveau prévisionnel d'EBIT.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat. Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés. Les accords d'intéressement sont négociés avec les Comités d'entreprise ou les organisations syndicales.

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 exerces 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, a 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	418 062
Paul Dubrule	Acquisition	140 000
Paul Dubrule	Apport à une société dont P. Dubrule est l'actionnaire unique	1 270 430

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 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

A. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1/ Avec Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

a. Nature et objet :

Intégration de M. 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 M. 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 M. 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 2015, votre Société a versé à l'organisme de retraite 9 510 euros correspondant à la cotisation annuelle au régime.

b. Nature et objet :

Souscription d'une assurance chômage privée

Modalités :

Le Conseil d'administration a autorisé la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC –, d'une assurance-chômage privée permettant de faire bénéficier M. Sébastien Bazin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités seraient versées à compter du 31e jour de chômage continu. La durée de l'indemnisation a été portée de 12 à 24 mois, après 12 mois d'affiliation.

Au titre de l'exercice 2015, votre Société a versé une somme de 30 298,81 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise, pour l'assurance-chômage de M. Sébastien Bazin.

2/ Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Nature et objet :

conclusion d'un contrat de travail avec Monsieur Sven Boinet.

Modalités :

Le Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de travail entre votre Société et M. Sven Boinet pour des fonctions de Directeur Groupe en charge de la supervision des activités HotelServices Amérique du Sud et des Affaires juridiques. Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet perçoit une rémunération annuelle brute d'un montant de 400 000 euros, versée en douze mensualités identiques.

Au titre de ce contrat, Monsieur Sven Boinet est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.

3/ Avec l'Institut Paul Bocuse

Nature et objet :

Convention d'avance de trésorerie sous forme de prêt.

Mandataires sociaux concernés et personnes intéressées :

MM. Sven Boinet, Directeur général délégué Accor et administrateur de l'Institut Paul Bocuse et Gérard Pélisson, Co-Président fondateur de Accor et Président de l'Institut Paul Bocuse.

Modalités :

Le Conseil d'administration a autorisé votre Société à consentir, en sa qualité de membre de l'Institut Paul Bocuse, une avance de trésorerie d'un montant de 200 000 euros pour une période de 5 ans, rémunérée au taux de 2 % par an.

Cette avance de trésorerie, qui fournit à l'Institut Paul Bocuse les moyens d'investir dans de nouveaux équipements, permet au Groupe AccorHotels de participer au développement, notamment international, de l'un de ses partenaires historiques.

Au cours de l'exercice 2015, votre Société a versé le montant du prêt consenti, à savoir 200 000 euros et a perçu les intérêts annuels y afférents.

Au titre de l'exercice 2015, l'Institut Paul Bocuse a versé un montant de 4 055,56 euros au titre des intérêts annuels afférents au prêt.

4/ Avec Edenred

Nature et objet :

Conclusion d'un accord en matière fiscale entre Edenred et Accor.

Mandataires sociaux concernés :

MM. 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 AccorHotels et plusieurs sociétés du Groupe Edenred un redressement en matière de droits d'enregistrement d'un montant de 27,4 M€ portant sur les opérations de réorganisation des activités de la division Services d'Accor en Italie réalisées préalablement à la scission. Les deux groupes, qui ont contesté 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.

À la suite de l'arrêt de la cour d'appel du 9 septembre 2015, qui lui était défavorable, l'administration fiscale italienne a procédé au remboursement des sommes litigieuses ainsi que des intérêts moratoires. Par ailleurs, l'administration fiscale ne s'est pas pourvue en cassation.

Aucun produit n'a été constaté sur l'exercice 2015 concernant le montant de l'impôt en principal car aucune charge n'avait été comptabilisée au titre de la procédure. En revanche, la quote-part des intérêts moratoires revenant à la filiale du Groupe AccorHotels au regard de l'accord avec Edenred, soit 50 % des sommes perçues, pour un montant de 797 707 €, a été comptabilisée en produit sur l'exercice 2015.

5/ Avec ColSpa SAS

Nature et objet :

Conclusion d'un contrat de gestion d'hôtel entre ColSpa SAS et Accor.

Mandataires sociaux concernées :

Nadra Moussalem, Directeur général Europe de Colony Capital Europe et administrateur d'Accor et Jonathan Grunzweig, Executive Director and Global Head – Special Situations de Colony Capital, Inc.et administrateur d'Accor.

Modalités :

Dans le cadre du projet de rénovation du site de l'ancienne piscine Molitor à Paris par Colony Capital SAS *via* sa filiale ColSpa SAS, cette dernière a confié à votre Société l'exploitation en management sous l'enseigne MGallery d'un hôtel de 124 chambres et de divers équipements associés réalisés sur ce site.

Ce contrat de management, d'une durée initiale de 10 ans renouvelable par tacite reconduction pour 5 ans, présente des conditions financières comparables à celles usuellement négociées par le Groupe pour des contrats similaires.

Cette opération s'inscrit dans la politique de développement du Groupe et permet à celui-ci de gérer un hôtel sur un site emblématique de l'ouest parisien sous sa marque MGallery, qui est en pleine expansion.

Pour l'exercice 2015, le montant facturé à la société ColSpa SAS par votre Société au titre de ce contrat s'élève à 728 534,73 euros HT.

B. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

1/ Avec Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général

Nature et objet :

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'Administrateur.

Modalités :

Le Conseil d'administration a décidé, en ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation du mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'administrateur, de lui verser une indemnité correspondant à deux fois la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde.

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/ 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, en ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, ou de non-renouvellement du mandat social de M. 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 M. Sven Boinet a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois dernières années ;
- *free cash flow* opérationnel positif au moins deux années sur les trois dernières années ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux années sur les trois dernières années.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres	DELOITTE & ASSOCIÉS
Jacques Pierres	Pascale Chastaing-Doblin

4 Commentaires SUR L'EXERCICE 2015

4.1 **RÉSULTATS DES ACTIVITÉS** 162
Analyse des résultats consolidés 162

4.2 **RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2015** 170
Rappel des activités de la Société 170

4.3 **CONTRATS IMPORTANTS** 172

4.4 **ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE** 173

4.1 RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

La dynamique de transformation stratégique, opérationnelle et culturelle mise en œuvre par le Groupe depuis deux ans porte ses fruits. AccorHotels affiche cette année de très solides performances s'appuyant sur un chiffre d'affaires en croissance, une forte amélioration de ses résultats et une situation financière renforcée.

En 2015, AccorHotels a mis en œuvre diverses initiatives stratégiques destinées à accroître son chiffre d'affaires, lequel s'inscrit en hausse de 127 millions d'euros en 2015. Le Groupe a notamment fait évoluer sa plateforme de réservations en place de marché ouverte aux hôteliers indépendants. Il a renforcé la puissance de ses marques, y compris institutionnelle, en adoptant le nom de sa place de marché, AccorHotels, afin d'accentuer sa visibilité et fédérer autour d'elle, de façon cohérente, toutes les marques du portefeuille.

Le Groupe a vu également ses marges opérationnelles s'accroître sous l'effet des diverses opérations de restructuration qui ont permis de diminuer les charges de loyer de 55 millions d'euros. Au total, le résultat d'exploitation s'établit à 665 millions d'euros, soit une hausse de 3,5 % à périmètre et change constants, 10,6 % en données publiées.

AccorHotels dispose aussi de liquidités renforcées grâce à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire et de deux rachats d'obligations qui ont permis de rallonger la maturité de la dette tout en la refinançant à meilleur coût.

Enfin, le Groupe a continué de se développer dans les zones à forte croissance avec l'ouverture record de 229 hôtels. Il a par ailleurs accru son leadership mondial sur le segment du Luxe avec l'acquisition annoncée du Groupe FRHI et de ses trois marques emblématiques Fairmont, Raffles et Swissôtel.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 244 millions d'euros contre 223 millions d'euros en 2014.

RÉSULTATS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	2014	2015	Variation publiée	Variation pcc [1]
Chiffre d'affaires	5 454	5 581	2,3 %	2,9 %
Résultat brut d'exploitation [2]	**1 772**	**1 780**	**0,5 %**	**0,2 %**
Marge sur résultat brut d'exploitation	*32,5 %*	*31,9 %*	*(0,6) pt*	*(0,8) pt*
Résultat d'exploitation	**602**	**665**	**10,6 %**	**3,5 %**
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	578	605	-	-
Résultat net, avant activités non conservées	**227**	**246**	**-**	**-**
Résultat des activités non conservées	(4)	(1)	-	-
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**223**	**244**	**-**	**-**

(1) pcc = à périmètre et change constants
(2) Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts).

Chiffres d'affaires

Le **chiffre d'affaires** du Groupe en 2015 s'établit à 5 581 millions d'euros, en hausse de 2,9 % à périmètre et change constants par rapport à 2014 (hausse de 2,3 % en données publiées). Cette progression résulte d'une activité favorable dans la majorité des marchés clés du Groupe (Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique (MMEA : + 7,9 %)), Asie Pacifique (+ 5,4 %) et Europe Centrale, du Nord et de l'Est (NCEE : + 5,0 %).

- **L'Allemagne et le Royaume-Uni** ont été les principaux moteurs de l'activité en **Europe Centrale, du Nord et de l'Est,** affichant sur l'année des croissances de chiffre d'affaires respectives de 4,5 % et 5,9 %.
- Les **pays d'Europe du Sud** ont soutenu fortement la **zone MMEA** avec des chiffres d'affaires en progression de 11,4 % en Espagne et 9,6 % en Italie.

Le chiffre d'affaires de la **France** est en baisse modérée de 0,5 % sur l'année 2015, sous l'effet d'un 4e trimestre en net recul (- 6,6 %), marqué par les événements du 13 novembre, et malgré la tenue de la COP21 à Paris en décembre.

- Sur l'année, le RevPAR en Île-de-France a reculé de 3,4 % (- 12,4 % au T4 contre - 2,1 % au T3).
- Celui des villes de province a progressé de 3,4 %, dont + 0,1 % au T4, alors même que la tendance était positive au trimestre précédent (+ 3,8 % au T3).

La **zone Amériques** est en recul (- 3,7 %) du fait d'une dégradation continue de l'activité économique au Brésil (- 7,5 % au T4), sous l'effet d'un ralentissement des affaires dans le pays, affectant notamment l'activité de séminaires et meetings dans les hôtels.

(en millions d'euros)	2014	2015	Variation publiée	Variation pcc
HotelServices	1 248	1 339	7,3 %	6,2 %
HotelInvest	4 794	4 815	0,4 %	1,9 %
Holding & Intercos	(588)	(574)	2,4 %	(1,6) %
CHIFFRE D'AFFAIRES	**5 454**	**5 581**	**2,3 %**	**2,9 %**

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- Le **développement pour 66,8 millions d'euros** (+ 1,2 %) avec l'ouverture de 36 172 chambres (229 hôtels), à 92 % en contrats de management et franchise. Au 31 décembre 2015, le parc d'HotelServices s'établit à 3 873 hôtels et 511 517 chambres, dont 30 % en franchise, et 70 % en contrats de gestion incluant le portefeuille d'HotelInvest.
- Les **cessions,** qui pèsent négativement pour 166,1 millions d'euros (- 3,0 %) ;
- Les **effets de change,** qui ont eu un effet positif de 66,8 millions d'euros (+ 1,2 %) lié principalement à la hausse de la livre sterling (+ 61,7 millions d'euros), du dollar américain (+ 18,9 millions d'euros), du franc suisse (+ 14,6 millions d'euros) et du Yuan (+ 11,8 millions d'euros), et à la baisse du réal brésilien (- 49,6 millions d'euros).

Résultat brut d'exploitation

Le **résultat brut d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 780 millions d'euros au 31 décembre 2015, en hausse de 0,2 % par rapport au 31 décembre 2014 en données comparables, et de 0,5 % en données publiées. En très légère baisse à périmètre et change constants, la marge brute d'exploitation s'élève à 31,9 %, incluant les montants engagés dans le cadre du plan digital.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** s'établit à 665 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 602 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit une progression de 10,6 % en données publiées, et de 3,5 % en données comparables.

(en millions d'euros)	2014	2015
Résultat brut d'exploitation	1 772	1 780
Loyers	(849)	(794)
Amortissements et provisions	(321)	(321)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**602**	**665**

La **charge de loyers** s'élève à **794 millions d'euros** en 2015 contre 849 millions d'euros en 2014, en lien avec la transformation d'HotelInvest.

Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à **321 millions d'euros.**

Résultats avant impôts et éléments non récurents

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 s'établit en 2015 à **605 millions d'euros** contre 578 millions d'euros en 2014.

(en millions d'euros)	2014	2015
Résultat d'exploitation	602	665
Résultat financier	(52)	(71)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	28	10
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**578**	**605**

Le **résultat financier** s'établit à **- 71 millions d'euros** contre - 52 millions d'euros en 2014.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** ressort à **10 millions d'euros** contre 28 millions d'euros en 2014.

Résultat net part du groupe

(en millions d'euros)	2014	2015
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	**578**	**605**
Charges de restructuration	(11)	(23)
Dépréciations d'actifs	(55)	(67)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(11)	(31)
Résultat de la gestion des autres actifs	(82)	(75)
Résultat opérationnel avant impôt	**419**	**408**
Impôts	(175)	(136)
Résultat net des activités non conservées	(4)	(1)
Résultat net de l'ensemble consolidé	**240**	**271**
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**223**	**244**
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE, PAR ACTION *(en euros)*	**0,97**	**0,88**
Résultat net, part des intérêts minoritaires	**17**	**27**

Les **charges de restructuration** s'élèvent à **23 millions d'euros** à fin décembre 2015 et comprennent principalement des coûts liés à la réorganisation au sein du Groupe.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** du Groupe présente une perte de **31 millions d'euros.**

Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **- 67 millions d'euros** (dont - 64 millions d'euros concernant des actifs corporels), comparées à - 55 millions d'euros en décembre 2014.

Le **résultat de la gestion des autres actifs,** négatif à hauteur de 75 millions d'euros, comprend principalement des charges relatives au projet de déménagement des sièges et à l'acquisition des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel pour un montant de 37 millions, ainsi qu'une provision de 25 millions d'euros au solde de divers litiges.

La **charge d'impôt** s'établit en 2015 à **136 millions d'euros.** Au 31 décembre 2015, le taux effectif d'impôt (charge d'impôt courante/résultat avant impôt, quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence et éléments non récurrents) s'élève à 29,5 %.

Après **intérêts minoritaires** pour un montant de 27 millions d'euros et **résultat net des activités non conservées** pour un montant de - 1 million d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève à **244 millions d'euros** contre 223 millions d'euros au 31 décembre 2014.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe** ressort en progression de 21 millions d'euros et le **résultat net part du groupe par action** atteint **0,88 euro** contre 0,97 euro à fin décembre 2014, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 décembre 2015 de 234 387 017 actions.

Dividende et *Payout ratio*

	2014	2015	Variation 2015-2014
Résultat courant après impôt [1] *(en millions d'euros)*	**435**	**461**	**+ 6,0 %**
Nombre moyen pondéré d'actions *(en millions)*	230	234	+ 1,7 %
Résultat courant après impôt par action *(en euros)*	1,9	1,96	+ 3,2 %
Dividende ordinaire par action *(en euros)*	**0,95** [2]	**1,00** [2]	**+ 5,3 %**
Dividende ordinaire *(en millions d'euros)*	**218**	**230**	**+ 5,5 %**
Payout ratio [3]	**50 %**	**51 %**	**+ 2,0 %**

(1) Résultat courant après impôt = résultat avant impôt et éléments non récurrents - impôt courant - minoritaires.
(2) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2016.
(3) Le payout *ratio est calculé sur le résulat courant après impôt.*

Le **dividende par action,** proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2016 s'élève à 1,00 euro, contre 0,95 euro l'année précédente.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2014	2015
MBA avant éléments non récurrents [1]	**769**	**816**
Investissements sur actifs existants	(262)	(269)
Autofinancement disponible	**507**	**547**
Investissements de développement récurrents	(203)	(205)
***Free cash-flow* récurrent**	**304**	**341**
Acquisitions	(1 110)	(161)
Cessions d'actifs	128	356
Dividendes	(137)	(174)
Variation du besoin en fonds de roulement courant	103	72
Instrument hybride (net des frais d'émission) [2]	887	(37)
Autres	(109)	(43)
Cash-flow des activités non conservées	1	0
(AUGMENTATION) DIMINUTION DE L'ENDETTEMENT NET	**(67)**	**(354)**

(1) Retraité des activités non conservées.
(2) Inclut l'émission de l'instrument hybride en 2014 pour 887 millions d'euros et le coupon versé en 2015 pour 37 millions d'euros.

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 816 millions d'euros contre 769 millions d'euros au 31 décembre 2014, liée à une bonne performance opérationnelle.

Les **investissements de développement récurrents** se montent à 205 millions d'euros en 2015, et les **investissements de maintenance et rénovation** dans l'hôtellerie s'élèvent à 269 millions d'euros, représentant 4,8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les **acquisitions** réalisées en 2015 s'élèvent à **161 millions d'euros.** Elles sont principalement liées à l'acquisition de 2 hôtels Sofitel et de 5 hôtels Novotel.

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à **356 millions d'euros** dont 349 millions d'euros de cessions hôtelières, comparé à 109 millions d'euros de cessions hôtelières au 31 décembre 2014.

Ratios financiers

Au 31 décembre 2015, le **cash-flow récurrent du Groupe** atteint un niveau record à 341 millions d'euros grâce aux bons niveaux d'activités.

L'endettement net devient négatif. Il s'établit à 194 millions d'euros au 31 décembre 2015, en amélioration de 354 millions d'euros en 2015 du fait principalement de la marge brute d'autofinancement d'exploitation courante à 816 millions d'euros et des cessions d'actifs pour 356 millions d'euros.

Le **ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres** s'établit à - 4,9 % au 31 décembre 2015, contre 4,1 % un an plus tôt. Cette évolution est principalement liée à l'augmentation des placements de 250 millions d'euros.

Le Groupe voit encore le **coût de sa dette** diminuer de 3,11 % à fin décembre 2014 à 2,89 % au 31 décembre 2015, bénéficiant de l'émission réussie à 8 ans d'un emprunt de 500 millions d'euros (coupon de 2,375 %) et du rachat partiel de deux obligations à maturité 2017 (coupon de 2,875 %) et 2019 (coupon de 2,50 %) pour un montant cumulé de 598 millions d'euros.

Par ailleurs, au 31 décembre 2015, AccorHotels dispose d'une **ligne de crédit long terme confirmée non utilisée** de 1,8 milliard d'euros.

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 % des flux futurs des loyers fixes. Au 31 décembre 2015, ce ratio s'établit à 31,8 % contre 27,1 % pour l'exercice précédent.

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 légère baisse au 31 décembre 2015 à 14,4 % contre 14,6 % au 31 décembre 2014 (voir l'analyse dans les comptes consolidés).

RÉSULTATS CONSOLIDÉS PAR PÔLE STRATÉGIQUE

HotelInvest, propriétaire et investisseur hôtelier, compte au 31 décembre 2015, 1 288 hôtels en propriété et location, représentant près de 179 331 chambres. 94 % de ces hôtels sont positionnés sur les segments économique et milieu de gamme, 82 % d'entre eux sont situés en Europe.

HotelServices, opérateur hôtelier et franchiseur de marques hôtelières, compte, au 31 décembre 2015, 3 873 hôtels et 511 517 chambres exploités en contrat de franchise et de management, ainsi qu'un pipeline de développement de 159 426 chambres. Cette activité, qui détient des positions de leader sur quatre continents, représente un volume d'affaires annuel de 12,9 milliards d'euros.

Tous les hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices par le biais de contrats de management. En 2015, ces établissements ont généré 40 % des redevances perçues par HotelServices.

(en millions d'euros)	HotelServices	HotelInvest	Holding & Intercos	AccorHotels
Chiffre d'affaires	1 339	4 815	(574)	5 581
Résultat brut d'exploitation	**426**	**1 424**	**(70)**	**1 780**
Marge sur résultat brut d'exploitation	31,8 %	29,6 %	N/A	31,9 %
Excédent brut d'exploitation	**399**	**654**	**(66)**	**986**
Marge sur excédent brut d'exploitation	29,8 %	13,6 %	N/A	17,7 %
Résultat d'exploitation	**359**	**378**	**(71)**	**665**
Marge sur résultat d'exploitation	26,8 %	7,8 %	N/A	11,9 %
Résultat d'exploitation 2014	376	292	(66)	602
Marge sur résultat d'exploitation 2014	30,1 %	6,1 %	N/A	11,0 %

La marge sur résultat d'exploitation du Groupe progresse fortement, à 11,9 %, soit une hausse de 0,9 point. Retraitée des dépenses d'exploitation liées au plan digital, la marge sur résultat d'exploitation s'établit à 12,6 %.

Chiffre d'affaires par zone et par métier

	HotelServices			HotelInvest		
	Chiffre d'affaires		% pcc [2]	Chiffre d'affaires		% pcc [2]
(en millions d'euros)	2014	2015	Variation	2014	2015	Variation
France	341	348	4,3 %	1 607	1 545	(1,6) %
NCEE	304	338	8,1 %	2 107	2 227	4,4 %
MMEA	120	137	8,7 %	408	432	7,9 %
Asie Pacifique	322	366	7,6 %	272	274	2,8 %
Amériques	113	101	(4,6) %	400	337	(4,1) %
Structures mondiales	48	49	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL [1]	**1 248**	**1 339**	**6,2 %**	**4 794**	**4 815**	**1,9 %**

(1) Dont 574 millions d'euros de flux Internes et holding.
(2) pcc : à périmètre et change constants.

Les **chiffres d'affaires** réalisés par HotelServices et HotelInvest en 2015 sont en hausse respective de 6,2 % et 1,9 % à périmètre et change constants par rapport à 2014. Les hausses affichées par les deux métiers dans les zones NCEE (8,1 % et 4,4 %), MMEA (8,7 % et 7,9 %) et en Asie Pacifique (7,6 % et 2,8 %) sont solides.

En France, HotelServices présente un chiffre d'affaires en hausse de 4,3 %, mais la croissance d'HotelInvest diminue de 1,6 %, pénalisée par les attentats survenus en janvier et novembre 2015. La zone Amériques (- 4,6 % et - 4,1 %) évolue négativement en raison de la situation économique difficile du Brésil.

Résultat d'exploitation par zone et par métier

	HotelServices		HotelInvest		AccorHotels [1]		
(en millions d'euros)	2014	2015	2014	2015	2014	2015	Change à pcc
France	122	114	64	58	186	171	(10) %
NCEE	110	120	169	250	279	369	20 %
MMEA	36	40	(6)	15	30	55	57 %
Asie Pacifique	59	64	6	8	65	71	6 %
Amériques	32	23	19	6	51	29	(40) %
Structures mondiales	17	(1)	40	42	(9)	(31)	N/A
TOTAL	**376**	**359**	**292**	**378**	**602**	**665**	**3,5 %**

(1) Y compris Holding et Intercos.

AccorHotels affiche des progressions très satisfaisantes de **résultat d'exploitation** dans la majorité de ses marchés, avec notamment des hausses à deux chiffres sur les zones NCEE et MMEA.

L'excellente performance de la zone NCEE (+ 20 % à pcc) est portée en particulier par de bons niveaux d'activité en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Pologne et au Benelux, et par une très bonne maîtrise opérationnelle.

Les résultats en baisse de la France (- 10 %) s'expliquent principalement par les annulations nombreuses de réservations en France, notamment en Ile-de-France, survenues après les attentats commis en 2015, et dans la zone Amériques (- 40 %) par des difficultés économiques profondes rencontrées par le Brésil depuis deux ans.

ANALYSE DES RÉSULTATS DES PÔLES STRATÉGIQUES

HotelServices

L'excédent brut d'exploitation d'HotelServices baisse légèrement à 399 millions d'euros. Hors Sales, Marketing & Digital et programme de fidélité, la **marge d'EBE** atteint 49,8 %, contre 49,0 % en 2014.

Comme attendu, les résultats du pôle sont altérés par la mise en œuvre du plan digital et des dépenses d'exploitation liées. Ainsi, le **résultat d'exploitation d'HotelServices** s'établit à 359 millions d'euros, en baisse de 1,5 % en données comparables. La **marge sur résultat d'exploitation** se contracte de 3,3 points, à 26,8 %. Hors impact des engagements liés au plan digital (32 millions d'euros en 2015), la marge sur résultat d'exploitation est stable, à 30,0 %, par rapport à 2014.

Résultats détaillés d'HotelServices

(en millions d'euros)	2014	2015
Volume d'activité *(en milliards d'euros)*	11,9	12,9
Chiffre d'affaires	1 248	1 339
Excédent brut d'exploitation	**411**	**399**
Marge sur excédent brut d'exploitation	32,9 %	29,8 %
Marge hors Sales, Marketing et Digital, et programme de fidélité	49,0 %	49,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**376**	**359**
Marge sur résultat d'exploitation	30,1 %	26,8 %
Marge sur résultat d'exploitation (hors plan digital)	30,1 %	30,0 %

Éléments de cash-flow d'HotelServices

(en millions d'euros)	2014	2015
Excédent brut d'exploitation	**411**	**399**
Investissements de développement et de rénovation	(81)	(93)
EBE – CAPEX	331	306
% d'excédent brut d'exploitation	*80,5 %*	*76,8 %*

Le **cash-flow d'HotelServices** décroît de 25 millions du fait des dépenses opérationnelles engagées dans le cadre du plan digital en 2015.

P&L Performance d'HotelServices

De même, sous l'effet des investissements digitaux réalisés en 2015, la Division Sales, Marketing & Digital voit sa **marge de résultat d'exploitation** se dégrader à - 9,9 %.

(en millions d'euros)	Managés & Franchisés	Sales, Marketing & Digital	Autres activités	HotelServices
Chiffre d'affaires	687	467	186	1 339
Résultat brut d'exploitation	380	(22)	68	426
Marge de résultat brut d'exploitation	*55,4 %*	*(4,8) %*	*36,7 %*	*31,8 %*
Excédent brut d'exploitation	372	(33)	60	399
Marge d'excédent brut d'exploitation	*54,1 %*	*(7,1) %*	*32,5 %*	*29,8 %*
Résultat d'exploitation	**355**	**(46)**	**51**	**359**
Marge de résultat d'exploitation	*51,6 %*	*(9,9) %*	*27,3 %*	*26,8 %*
Marge d'excédent brut d'exploitation 2014	*54,3 %*	*0,3 %*	*23,5 %*	*32,9 %*

Le **P&L Performance d'HotelServices** 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 record (229 hôtels et 36 172 chambres), et la progression du pipeline à un niveau élevé de 159 426 chambres. Avec plus de 7 millions de membres recrutés en 2015, Le Club AccorHotels a poursuivi son essor, et compte désormais 25 millions de membres. HotelServices profite également des innovations induites par le plan digital de 225 millions d'euros dont 78 millions d'euros ont été engagés en 2015 pour enrichir l'expérience digitale des clients sur leur mobile, *via* de nouveaux services comme l'enregistrement en ligne, la presse gratuite pendant le séjour, les guides destinations consultables hors ligne, Wipolo, la réservation des services hôteliers en cours de déploiement…

HotelInvest

Le **résultat brut d'exploitation d'HotelInvest** progresse de 1,0 % en données comparables à 1 424 millions d'euros.

Résultats détaillés d'HotelInvest

(en millions d'euros)	2014	2015
Chiffre d'affaires	4 794	4 815
Résultat brut d'exploitation	**1 401**	**1 424**
Marge sur résultat brut d'exploitation	29,2 %	29,6 %
Excédent brut d'exploitation	**573**	**654**
Marge sur excédent brut d'exploitation	11,9 %	13,6 %
Résultat d'exploitation	**292**	**378**
Marge sur résultat d'exploitation	6,1 %	7,8 %

Le **résultat d'exploitation d'HotelInvest** s'établit à 378 millions d'euros, en forte progression de 12,5 % en données comparables, et permet de dégager une marge de 7,8 %, en amélioration de 176 points de base par rapport à 2014. Cette augmentation s'explique par l'activité hôtelière soutenue, notamment en Grande-Bretagne, au Benelux et en Allemagne, mais aussi par la gestion très dynamique des actifs du Groupe en 2015.

Éléments de cash-flow d'HotelInvest

(en millions d'euros)	2014	2015
Excédent brut d'exploitation	**573**	**654**
Investissement de maintenance	(209)	(217)
NOI* (EBE – CAPEX de maintenance)	**364**	**437**
% d'excédent brut d'exploitation	63,5 %	66,8 %
Investissements de développement récurrents	(201)	(149)
EBE – CAPEX	**162**	**288**
% d'excédent brut d'exploitation	*28,4 %*	*44,0 %*

** Résultat opérationnel net.*

L'excédent brut d'exploitation (EBE) d'HotelInvest s'élève à 654 millions d'euros, générant une marge en croissance de 1,7 point. Le **NOI (Net Operating Income),** correspondant à l'Excédent Brut d'Exploitation après investissements de maintenance, progresse également de 73 millions d'euros, augmentant le **pourcentage de l'excédent brut d'exploitation** de 3,3 points, de 63,5 % à 66,8 %.

P&L Performance d'HotelInvest

(en millions d'euros)	Propriétés	Loyers fixes	Loyers variables	Autres	Total
Nombre d'hôtels	331	304	653		1 288
Chiffre d'affaires	1 254	1 310	2 193	58	4 815
Résultat brut d'exploitation	349	434	645	(4)	1 424
Marge de résultat brut d'exploitation	*27,8 %*	*33,1 %*	*29,4 %*	*(6,7) %*	*29,6 %*
Loyers	(15)	(310)	(444)	-	(770)
Provisions et amortissements	(144)	(53)	(82)	N/A	(276)
Résultat d'exploitation	**190**	**71**	**117**	**(1)**	**378**
Marge de résultat d'exploitation	*15,2 %*	*5,4 %*	*5,3 %*	*(1,6) %*	*7,8 %*

Le **P&L Performance d'HotelInvest** traduit la forte performance des hôtels en propriété avec un résultat d'exploitation en hausse de 86 millions d'euros par rapport à 2014.

Politique de gestion d'actifs

En 2015, **93 hôtels** ont été restructurés dont **34 hôtels** en location et **59 hôtels** en propriété. Ces opérations ont engendré une réduction de la dette nette retraitée de **458 millions d'euros.**

Par ailleurs, le Groupe a sécurisé la cession de 85 hôtels supplémentaires en Europe avec Eurazeo (cf. note 3 des comptes consolidés). Cette opération sera finalisée au cours du 2e trimestre 2016.

Actif brut réévalué

L'actif brut réévalué d'HotelInvest s'établit à fin décembre 2015 à **6,9 milliards d'euros** contre 6,3 milliards à fin décembre 2014, favorablement soutenu par l'activité. Comme l'année dernière, AccorHotels a fait procéder à une valorisation des actifs hôteliers d'HotelInvest par trois experts indépendants, qui ont chacun analyse un tiers du portefeuille. La méthode commune retenue pour cette valorisation est celle des multiples d'Excédent Brut d'Exploitation, définis en fonction des spécificités locales de chaque hôtel (marche, segment). 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 couts de rupture potentiels ainsi que les options de résiliation desdits contrats.

Le taux de rendement (EBE rapporté à l'actif brut réévalué), pour les actifs d'HotelInvest, est globalement stable de 9,5 %.

4.2 RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2015

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 2015, les 60 établissements hôteliers donnés par Accor SA en location-gérance à ses filiales en France se composent de trois Sofitel, 39 Novotel, 11 Suite Novotel, trois Mercure, deux ibis, un ibis Styles et un ibis *budget*.

LES RÉSULTATS EN 2015

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 881,1 millions d'euros à fin décembre 2015 contre 825,3 millions d'euros à fin décembre 2014 pour l'ensemble de ses activités. Cette variation positive de 6,8 %, soit 55,8 millions d'euros, s'explique en particulier par les augmentations des redevances facturées à des filiales pour 21,3 millions d'euros et à des sociétés non liées pour 15,2 millions d'euros, ainsi que celle constatée sur les services prestés par Accor SA (services Corporate, achats, assistance technique...) pour 20,2 millions d'euros.

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.

	2014	2015	Répartition
Redevances à des filiales	363	384	44 %
Prestations de services [1]	263	283	32 %
Locations et locations gérance	68	67	8 %
Redevances à des sociétés non liées	123	138	16 %
Commissions sur cautions	8	8	1 %
TOTAL	**826**	**881**	**100 %**

(1) Services prestés par Accor SA : Services Corporate, Achats, Assistance technique, Honoraires comptabilité et système de back office.

Au 31 décembre 2015, **les reprises de provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 54,8 millions d'euros contre 85,7 millions d'euros en décembre 2014.

Cette diminution de 30,9 millions d'euros s'explique notamment par les baisses des reprises de provisions pour restructuration pour un montant de 28,2 millions d'euros et des transferts de charge de frais d'émission d'emprunt obligataire pour 15,9 millions d'euros, compensées par une hausse de la valeur des productions immobilisées de 17,3 millions d'euros, liées en particulier au Plan Digital.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 927,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 852,0 millions d'euros à fin décembre 2014.

Cette hausse de 75,0 millions d'euros s'explique principalement par les augmentations des coûts liés à la Distribution pour 38,5 millions d'euros, des coûts liés au Plan Digital pour 37,2 millions d'euros, des coûts de marketing et de sponsoring pour 14,1 millions d'euros, de la dotation à la provision retraite pour 10,2 millions d'euros, et des rétrocessions Achats pour 5,3 millions d'euros. Les diminutions de 18,7 millions d'euros des frais bancaires sur émission d'emprunts obligataires et commission de montages, et de 14,8 millions d'euros des frais de personnel, compensent les hausses précédemment citées.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2015 se traduit par un bénéfice de 8,8 millions d'euros contre un bénéfice 58,9 millions d'euros à fin décembre 2014, soit une baisse de 50,1 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2015 affiche un profit de 44,3 millions d'euros contre 169,1 millions d'euros en décembre 2014, soit une baisse de 124,8 millions d'euros principalement liée à la diminution des versements de dividendes par ses filiales.

Le montant des **produits de participation** à fin décembre 2015 s'élève à 219,9 millions d'euros contre 323,9 millions d'euros à fin décembre 2014. Les principales participations ayant versé un dividende sont Accor UK pour 55,2 millions d'euros (contre 56,6 millions d'euros en 2014), Accor Hôtellerie Belgique pour 41,4 millions d'euros, Accor Canada pour 17,8 millions d'euros (contre 10,0 millions d'euros en 2014), Soluxury HMC pour 16,4 millions d'euros, SA ibis *budget* pour 8,3 millions d'euros (contre 6,3 millions d'euros en 2014), SHNM pour 7,8 millions d'euros (contre 35,2 millions d'euros en 2014) et Orbis pour 7,9 millions d'euros (contre 7,9 millions d'euros en 2014).

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières,** principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 21,0 millions d'euros à fin 2015, contre 44,8 millions d'euros en 2014.

Le **résultat courant avant impôt** présente un profit de 53,0 millions d'euros contre 228,0 millions d'euros à fin décembre 2014.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître un bénéfice de 56,4 millions d'euros à fin décembre 2015, contre une perte de 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Il est principalement composé de plus-values relatives aux cessions de titres des sociétés Katerinska pour 55,6 millions d'euros, China Lodging Group pour 2,4 millions d'euros et la Falaise de Dinard pour 0,9 million d'euros, ainsi que d'une reprise de provision pour litige d'un montant de 10,6 millions d'euros et des frais relatifs aux déménagements des sièges parisiens du Groupe pour 9,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, **L'impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 25,2 millions d'euros et une charge d'impôt de 5,0 millions d'euros (incluant la contribution de 3 % sur les bénéfices distribués à hauteur de 4,8 millions d'euros), contre un boni de 17,3 millions d'euros et une charge d'impôt de 3,7 millions d'euros, au 31 décembre 2014.

Le **périmètre des sociétés** comprises dans le calcul de l'impôt sur les sociétés de Accor est, au 31 décembre 2015, de 70 sociétés (au 31 décembre 2014 : 66 sociétés).

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2015 affiche un bénéfice 129,7 millions d'euros contre un bénéfice de 239,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le montant des **provisions pour risques et charges** à payer **non déductibles** fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2015 est de 135,1 millions d'euros. Il était au 31 décembre 2014, de 140,4 millions d'euros.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » page 97 du Document de référence.

INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT

Échéancier des dettes Fournisseurs de Accor SA

(en millions d'euros)	Factures à recevoir	< 30 jours	de 30 à 60 jours	> à 60 jours
Dettes Fournisseurs	-	51,2	18,6	-
Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	181,2	-	-	-
TOTAL	**181,2**	**51,2**	**18,6**	**-**

L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ EN 2015

En termes d'acquisition, Accor a pris des participations à hauteur de 100 % dans le capital de la société **Fastbooking** en avril 2015 pour un montant de 1,8 million d'euros et de 19,11 % dans le capital de la société **Melty** pour un montant de 2,0 millions d'euros.

Accor a souscrit aux augmentations de capital de ses filiales **Sogecol** pour 19,9 millions d'euros, **Fastbooking** pour 20,3 millions d'euros, **A3C** pour 13,5 millions d'euros et **Accor Hospitality Argentina** pour 7,6 millions d'euros.

À la suite de réductions de capital, Accor a reçu de **Accor Hospitality Germany** 45,0 millions d'euros, de **Accor Lodging North America** 36,3 millions d'euros et de **HOLPA** 14,2 millions d'euros.

Par ailleurs, Accor a encaissé 64,8 millions d'euros dans le cadre de la cession de la société **Katerinska** à Orbis.

Enfin, Accor SA a acquis, entre mars et avril 2015, 2 % des actions placées à la Bourse de New York (NASDAQ) de **China Lodging Group** pour 22,3 millions d'euros dans le cadre du partenariat stratégique entériné en décembre 2014. Les actions ainsi acquises ont été intégralement cédées à sa filiale AAPC Hong Kong en mai 2015 pour 24,7 millions d'euros.

OPÉRATIONS HÔTELIÈRES

La cession des fonds de commerce et des agencements des **Novotel Caen** a dégagé une plus-value de 1,8 million d'euros.

OPÉRATIONS SUR ACTIONS ACCOR

En juin 2015, Accor a distribué à ses actionnaires au titre de l'exercice 2014 un dividende ordinaire de 222,0 millions d'euros, soit 0,95 euro par action, dont 158,7 millions d'euros en numéraire et 63,3 millions d'euros en actions.

Par ailleurs, les capitaux propres ont été augmentés par création de 3 516 026 actions. L'ensemble de ces opérations a augmenté le capital social de 10,6 millions d'euros ainsi que les primes d'émission et d'apports de 105,8 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.FI. 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 2 958 532 actions au cours moyen de 44,59 euros et a vendu 2 926 532 actions au cours moyen de 44,71 euros.

Ainsi, Accor détient en propre 32 000 actions au cours de 40,00 euros qui sont inscrites dans les comptes à la clôture du 31 décembre 2015.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de référence page 289.

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 291.

OPÉRATIONS DE FINANCEMENT ET DE PLACEMENT

Lors de l'exercice 2015, Accor SA, dans le cadre d'une gestion active de son bilan financier, a effectué une opération de « liability management » au mois de septembre décomposée comme suit :

- émission d'un nouvel emprunt obligataire, pour une durée de huit ans, au taux de 2,375 %, et d'un montant initial de 500 millions d'euros ;
- remboursement partiel pour 332,7 millions d'euros d'un obligataire d'un montant initial de 700 millions d'euros (au taux de 2,875 %), datant de juin 2012 ;
- remboursement partiel pour 264,9 millions d'euros d'un obligataire d'un montant initial de 600 millions d'euros (au taux de 2,50 %), datant de mars 2013.

De plus, Accor a conclu avec la Société Générale et la Natixis des contrats de swap de taux pour un montant de 300 millions d'euros. Ces swaps sont adossés à l'emprunt obligataire de 900 millions d'euros émis en février 2014 et dont l'échéance est prévue en février 2021. Cette opération a pour objectif d'échanger une dette à taux fixe (2,625 %) contre une dette à taux variable (Euribor 6M + marge).

Par ailleurs, Accor dispose :

- d'une ligne d'emprunt obligataire mise en place en 2009 pour 250 millions d'euros sur huit ans au taux de 6,039 % ;
- d'un emprunt obligataire datant du mois de février 2014, pour une durée de sept ans, au taux de 2,625 %, et d'un montant de 900 millions d'euros ;
- d'un autre emprunt obligataire datant de juin 2014 pour une durée huit ans, réalisé sur le marché suisse, pour 150 millions de francs suisses (138,1 millions d'euros au 31 décembre 2015) au taux de 1,750 % d'une durée de cinq ans ;
- d'un dernier emprunt obligataire privé de 60 millions d'euros, datant de décembre 2014, d'une durée de 7 ans, au taux de 1,679 %.

En outre, Accor dispose d'un emprunt obligataire hybride pour 900 millions d'euros depuis juin 2014, au taux de 4,125 %, assorti d'une première date de *call* à l'issue de la 6e année.

De ce montant ont été déduits 6 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.

Par ailleurs, Accor dispose depuis juin 2014 d'une ligne de crédit syndiqué de 1,8 milliard d'euros sur cinq ans.

Enfin au 31 décembre 2015 les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentaient respectivement 550,4 millions d'euros et 683,9 millions d'euros. Accor dispose en outre de SICAV et de FCP pour un montant de 1 260,2 millions d'euros.

RELATION MÈRE-FILIALES

Accor détient 124 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 2015 présente un bénéfice de 39,7 millions d'euros contre 82,6 millions d'euros en 2014.
- **Accor Hospitality Germany** (participation nette de 407,9 millions d'euros) : société d'exploitation d'hôtels. **Accor Hospitality Germany** est une société allemande qui exploite 346 hôtels en Allemagne.

  En 2015, son résultat net affiche un bénéfice de 52,4 millions d'euros contre 40,8 millions d'euros en 2014.
- **Accor Partecipazioni Italia** (participation nette de 346,6 millions d'euros) : siège des activités en Italie.

  En 2015, son résultat net affiche un bénéfice de 610,0 mille euros contre une perte de 984,0 mille euros en 2014.
- **CIWLT** (participation nette de 304,6 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 2015 présente un bénéfice de 2,8 millions d'euros contre un bénéfice de 5,3 millions d'euros en 2014.
- **Société des Hôtels Novotel et Mercure** (269,3 millions d'euros) : société exploitant les hôtels Novotel et Mercure en France.

  En 2015, son résultat net affiche un bénéfice de 8,4 millions d'euros contre 7,5 millions d'euros en 2014.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux page 280.

4.3 CONTRATS IMPORTANTS

Au cours de l'exercice 2015, 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 11, pages 195 et 209.

4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 27 janvier 2016, AccorHotels a annoncé la **signature d'un accord avec un nouvel opérateur hôtelier franchisé** pour la **cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe,** sur les segments économique et milieu de gamme, pour une valeur d'actifs de 504 millions d'euros. Parmi ces 85 hôtels, 57 hôtels sont issus des transactions conclues les 16 octobre et 1er décembre 2015 pour lesquelles AccorHotels dispose d'un droit de substitution de l'acheteur pour un montant de 358 millions d'euros.

Le 27 janvier 2016, **AccorHotels et Huazhu ont concrétisé leur alliance stratégique à long terme** annoncée au marché le 14 décembre 2014. L'accord s'est conclu avec une prise de participation par AccorHotels de 10,8 % dans Huazhu et l'attribution d'un siège au Conseil d'administration du groupe chinois. Huazhu a pris une participation non majoritaire de 29,3 %, ainsi que deux sièges au sein de l'activité Luxe et Haut de gamme de AccorHotels en Chine.

Le 18 février 2016, AccorHotels a annoncé des **prises de participation minoritaires** dans deux sociétés spécialisées dans le service hôtelier aux résidences privées, **Oasis Collection** aux États-Unis et **Squarebreak** en France.

5 États FINANCIERS

5.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 176

5.2 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES 177

5.2.1 Comptes de résultats consolidés 177
5.2.2 États du résultat net et des autres éléments du résultat global 178
5.2.3 États de la situation financière 178
5.2.4 Tableaux de flux de trésorerie 180
5.2.5 Variations des capitaux propres consolidés 181
5.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés 182

5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 250

5.4 COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES 251

5.4.1 Bilan au 31 décembre 251
5.4.2 Compte de résultat au 31 décembre 2015 253
5.4.3 Notes annexes aux comptes annuels 255
5.4.4 Résultats des cinq derniers exercices clos 284

5.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ACCOR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- les notes 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 groupes 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 6, 10 et 25.2 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 30 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 consolidés 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 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres	DELOITTE & ASSOCIÉS
Jacques Pierres	Pascale Chastaing-Doblin

5.2 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche.

Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

5.2.1 Comptes de résultats consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2014*	2015
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	4	5 454	5 581
Charges d'exploitation	5	(3 682)	(3 801)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4	1 772	1 780
Loyers	6	(849)	(794)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	4	923	986
Amortissements et provisions	7	(321)	(321)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	4	602	665
Résultat financier	8	(52)	(71)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	17	28	10
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS		578	605
Charges de restructuration	9	(11)	(23)
Dépréciation d'actifs	10	(55)	(67)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	11	(11)	(31)
Résultat de la gestion des autres actifs	11	(82)	(75)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT		419	408
Impôts	12	(175)	(136)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		244	273
Résultat Net des activités non conservées	25	(4)	(1)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**240**	**271**
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		227	246
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non conservées		(4)	(1)
Résultat Net Part du Groupe		**223**	**244**
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		17	27
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non conservées		-	-
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires		17	27
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation *(en milliers)*	20	230 232	234 387
Résultat net part du groupe par action *(en euros)*		**0,97**	**0,88**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	20	0,96	0,88
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies *(en euros)*		0,99	0,89
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies *(en euros)*		0,98	0,88
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non conservées *(en euros)*		(0,02)	(0,01)
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non conservées *(en euros)*		(0,02)	(0,01)

* *Retraité de l'impact rétrospectif de l'interprétation IFRIC 21 (Voir note 2).*

5.2.2 États du résultat net et des autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	Notes	2014*	2015
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**240**	**271**
Différence de conversion		83	(3)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans les couvertures de flux de trésorerie		0	(3)
Variation de la juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »		(2)	12
Autres éléments du résultat global qui seront ultérieurement reclassés en résultat net		**81**	**6**
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies nets d'impôts différés		(11)	(9)
Autres éléments du résultat global qui ne seront jamais reclassés en résultat net		**(11)**	**(9)**
Autres éléments du résultat global après impôt	**22**	**69**	**(3)**
RÉSULTAT NET ET AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		**309**	**268**
Résultat net et autres éléments du résultat global total part du Groupe		**295**	**241**
Résultat net et autres éléments du résultat global total part des Intérêts Minoritaires		14	27

* *Retraité de l'impact rétrospectif de l'interprétation IFRIC 21 (Voir note 2).*

5.2.3 États de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2014*	Déc. 2015
ÉCARTS D'ACQUISITION	13	701	697
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	14	283	307
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	15	3 157	3 024
Prêts long terme	16	133	118
Titres mis en équivalence	17	324	346
Actifs financiers non courants	18	129	191
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		586	654
Actifs d'impôts différés	12	66	73
Actif non courant		**4 794**	**4 756**
Stocks	19 & 28	28	37
Clients	19 & 28	417	432
Autres tiers	19 & 28	461	471
Créances sur cessions d'actifs à court terme	23	14	44
Prêts à court terme	23	16	43
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	2 677	2 963
Actif courant		**3 614**	**3 990**
Actifs destinés à être cédés	25	347	208
ACTIF		**8 754**	**8 953**

* *Retraité de l'impact rétrospectif de l'interprétation IFRIC 21 (Voir note 2).*

Passif

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2014*	Déc. 2015
Capital		696	706
Primes et réserves		1 852	1 925
Résultat de l'exercice		223	244
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES		2 770	2 875
Titres subordonnés à durée indéterminée	20	887	887
Capitaux propres part groupe		**3 657**	**3 762**
Intérêts minoritaires	21	213	225
Capitaux propres	**20**	**3 869**	**3 987**
Autres dettes financières à long terme	23	2 722	2 692
Endettement lié à des locations financement long terme	23	62	53
Passifs d'impôts différés	12	41	29
Provisions à caractère non courant	26	133	142
Passif non courant		**2 957**	**2 916**
Fournisseurs	19	690	736
Autres tiers et impôt société	19	963	1 012
Provisions à caractère courant	26	172	173
Dettes financières à court terme (y.c location financement)	23	82	91
Banques et dérivés passif	23	0	19
Passif courant		**1 907**	**2 031**
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	25	20	19
PASSIF		**8 754**	**8 953**

* *Retraité de l'impact rétrospectif de l'interprétation IFRIC 21 (Voir note 2).*

5.2.4 Tableaux de flux de trésorerie

	(en millions d'euros)	Notes	2014*	2015
+	Excédent Brut d'Exploitation	4	923	986
+	Résultat financier	8	(52)	(71)
+	Impôts sur les sociétés payés		(151)	(171)
-	Charges et produits non décaissés dans l'EBE		11	21
-	Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		25	35
+	Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		13	16
+	Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non conservées		(2)	(2)
=	MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	27	767	814
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	28	103	72
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non conservées	28	6	(0)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		875	886
+	Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(186)	(101)
+	Éléments non courants des activités non conservées		-	-
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		689	785
-	Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	29	(262)	(269)
-	Décaissements liés à des Investissements de développement	29	(1 313)	(366)
+	Encaissements liés à des cessions d'actifs		128	356
+	Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non conservées		-	1
=	FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)		(1 447)	(280)
+	Augmentation de capital		46	52
-	Dividendes payés		(137)	(174)
+	Titres subordonnés à durée indéterminée		887	-
-	Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		-	(37)
-	Remboursement de la dette long terme		(17)	(688)
-	Remboursements liés aux contrats de location-financement		(1)	(8)
+	Nouveaux emprunts long terme		1 123	673
=	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		1 106	(23)
+	Variation des dettes financières court terme		(398)	(47)
+	Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non conservées		1	-
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		1 505	(230)
+	Différence de conversion (D)		37	(10)
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)**		**784**	**266**
-	Trésorerie ouverture		1 896	2 677
-	Retraitements de juste valeur sur trésorerie		(0)	-
-	Variation de trésorerie des activités non conservées		(4)	1
+	Trésorerie clôture		2 677	2 944
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE**		**784**	**266**

* *Retraité de l'impact rétrospectif de l'interprétation IFRIC 21 (Voir note 2).*

5.2.5 Variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Différence de conversion	Réserves de juste valeur des instruments financiers	Réserves liées aux gains et pertes actuariels	Réserves liées aux avantages au personnel	Réserves et résultats	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
1ER JANVIER 2014	228 053 102	684	1 129	(123)	(4)	(48)	162	737	2 538	214	2 752
Changement de méthode comptable*	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	3
1ER JANVIER 2014*	228 053 102	684	1 129	(123)	(4)	(48)	162	740	2 541	214	2 754
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
■ Annulation d'actions d'autocontrôle	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	0
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	-	-	-	887	887	-	887
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes distribués	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	1 741	3 657	213	3 869
Augmentation de capital											
■ Attribution d'actions sous conditions de performance	234 645	1	-	-	-	-	-	(1)	0	-	0
■ Levées d'options de souscription d'actions	1 911 904	6	47	-	-	-	-	-	52	0	52
■ Annulation d'actions d'autocontrôle		(0)	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée								(37)	(37)	-	(37)
Dividendes distribués	1 369 477	4	59	-	-	-	-	(222)	(159)	(15)	(174)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	0	-	(5)	(5)	1	(4)
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**-**	**(3)**	**10**	**(9)**	**-**	**(0)**	**(3)**	**(0)**	**(3)**
Résultat net de l'exercice	-							244	244	27	271
Résultat net et autres éléments du résultat global total	**-**	**-**	**-**	**(3)**	**10**	**(9)**	**-**	**244**	**241**	**27**	**268**
31 DÉCEMBRE 2015	**235 352 425**	**706**	**1 254**	**(40)**	**4**	**(68)**	**185**	**1 720**	**3 762**	**225**	**3 987**

* *Retraité de l'impact rétrospectif de l'interprétation IFRIC 21 (Voir note 2).*

5.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	Ratios de gestion	183
NOTE 2	Principes comptables	184
NOTE 3.	Faits marquants et changements de périmètre	195
NOTE 4	Segments opérationnels	198
NOTE 5	Charges d'exploitation	204
NOTE 6	Loyers opérationnels	204
NOTE 7	Détail des amortissements et provisions	206
NOTE 8	Résultat financier	207
NOTE 9	Charges de restructuration	207
NOTE 10	Dépréciations d'actifs	208
NOTE 11	Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier et des autres actifs	209
NOTE 12	Impôts sur les bénéfices	210
NOTE 13	Écarts d'acquisition	212
NOTE 14	Immobilisations incorporelles	213
NOTE 15	Immobilisations corporelles	214
NOTE 16	Prêts long terme	216
NOTE 17	Mises en équivalence	217
NOTE 18	Actifs financiers non courants	221
NOTE 19	Comptes de tiers actifs et passifs	221
NOTE 20	Capitaux propres	223
NOTE 21	Minoritaires	228
NOTE 22	Résultat global et réserves de juste valeur des instruments financiers	229
NOTE 23	Analyse des dettes financières par devises et échéances	230
NOTE 24	Analyse des actifs et des passifs financiers selon la norme IFRS 7	234
NOTE 25	Résultat net des activités non conservées et actifs et passifs destinés à être cédés	235
NOTE 26	Provisions	237
NOTE 27	Réconciliation de marge brute d'autofinancement	241
NOTE 28	Variation du besoin en fonds de roulement	241
NOTE 29	Investissements sur actifs existants et investissements de développement	242
NOTE 30	Litiges	242
NOTE 31	Engagements hors bilan	244
NOTE 32	Principales filiales et participations consolidées au 31 décembre 2015	246
NOTE 33	Parties liées	248
NOTE 34	Rémunérations des personnes clés du Management	248
NOTE 35	Honoraires des Commissaires aux Comptes	249
NOTE 36	Événements post-clôture	249

Les comptes consolidés du Groupe AccorHotels au 31 décembre 2015 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 17 février 2016.

Le Groupe Accor a changé de nom commercial pour AccorHotels, mais la raison sociale reste inchangée. La société mère du Groupe reste Accor SA.

NOTE 1 RATIOS DE GESTION

	Note	Déc. 2014	Déc. 2015
Gearing	(a)	4,1 %	(4,9) %
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée/Dette nette retraitée	(b)	27,1 %	31,8 %
Retour sur capitaux employés	(c)	14,6 %	14,4 %

Note (a) : Le *Gearing* est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires).

Note (b) : Le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation retraitée/dette nette retraitée est calculé en application des méthodes de calcul utilisées par les principales agences de notation. La méthode a été modifiée en 2015, avec retraitements comparatifs en 2014, pour refléter plus justement celle utilisée par Standard & Poor's.

	Note	Déc. 2014	Déc. 2015
DETTE NETTE FIN DE PÉRIODE (CF. NOTE 23)		159	(194)
Retraitement des titres subordonnés à durée indéterminée	(1)	443	443
Autres retraitements	(2)	252	333
DETTE NETTE RETRAITÉE		854	582
Valeur actualisée à 7 % des engagements de loyers	(3)	2 559	2 539
Total dette nette retraitée		**3 413**	**3 121**
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION (SUR 12 MOIS)		769	816
Retraitement des intérêts sur les titres subordonnées à durée indéterminée	(1)	(9)	(19)
Composante amortissements sur loyer	(3)	222	230
Autres retraitements	(4)	(57)	(36)
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation retraitée		**924**	**991**
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION RETRAITÉE/DETTE NETTE RETRAITÉE		**27,1 %**	**31,8 %**

(1) En raison du traitement par les agences de notation des titres subordonnés à durée indéterminée 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. De la même façon, la rémunération versée au titre de ces instruments est retraitée à hauteur de 50 % dans la marge brute d'autofinancement d'exploitation courante utilisée pour ce calcul.
(2) Au 31 décembre 2015, les autres retraitements incluent (i) une décote de 5 % de la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 148 millions d'euros (134 millions d'euros au 31 décembre 2014), (ii) l'intégration de la provision retraites et primes de fidélité après impôt pour 98 millions d'euros (88 millions d'euros au 31 décembre 2014) et (iii) la déduction des prêts à court terme et créances sur cessions d'actifs pour 87 millions d'euros (31 millions d'euros au 31 décembre 2014).
(3) Les engagements de loyers de l'hôtellerie (cf. note 6.C) et des sièges (cf. note 31) sont actualisés au taux de 7 % sur la base d'un étalement de l'engagement linéaire à partir de la sixième année, selon la méthode utilisée par l'agence de notation Standard & Poor's.
(4) Au 31 décembre 2015, les autres retraitements sur la marge brute d'autofinancement concernent principalement divers retraitements fiscaux pour (11) millions d'euros et les coûts de restructuration pour (23) millions d'euros. Au 31 décembre 2014, les autres retraitements sur la marge brute d'autofinancement concernaient principalement divers retraitements fiscaux pour (36) millions d'euros et les coûts de restructuration pour (11) millions d'euros.

Note (c) : 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 2014 et 2015 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)	2014	2015
Capitaux employés	6 911	7 360
Retraitements prorata temporis des capitaux employés (1)	(283)	(466)
Effet de change sur les capitaux employés (2)	5	89
CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS	6 633	6 983
Excédent Brut d'Exploitation	923	986
Retraitements, dont intérêts financiers sur prêts et dividendes externes	13	3
Quote-part avant impôt dans le résultat des sociétés mises en équivalence	33	15
EXCÉDENT D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS AJUSTÉ (EBE AJUSTÉ)	969	1 004
ROCE (EBE AJUSTÉ/CAPITAUX EMPLOYÉS)	14,6 %	14,4 %

(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 AccorHotels pour l'exercice 2015 sont établis conformément au référentiel de Normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adopté par l'Union européenne au 31 décembre 2015. Ces comptes présentent en données comparatives l'exercice 2014 établi selon le même référentiel comptable.

Au 31 décembre 2015, 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). Par conséquent, les comptes du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

Les nouvelles normes et interprétations applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2015 sont sans impact significatif sur les comptes consolidés de AccorHotels. Elles concernent principalement :

- IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » précise la date à laquelle les taxes prélevées par les autorités publiques doivent être comptabilisées. Cette interprétation est applicable de manière rétrospective à compter du 1er janvier 2015. Les modifications apportées aux comptes antérieurement publiés concernent essentiellement la France et plus précisément la Contribution Sociale de Solidarité sur les Sociétés (C3S) et la taxe foncière. L'impact sur les capitaux propres au 1er janvier 2014 est de + 3 millions d'euros. L'impact sur le compte de résultat annuel est nul. La taxe foncière antérieurement reconnue linéairement sur l'année N, est dorénavant reconnue au 1er janvier de l'année N générant un impact de (6) millions d'euros sur le compte de résultat au 30 juin 2014.

AccorHotels n'a pas appliqué de normes par anticipation.

Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du Groupe des futures normes, amendements de normes et interprétations

Référence Norme ou Interprétation		Date d'application « exercice ouvert à partir du »	Évaluation de l'impact possible sur les états financiers consolidés du groupe AccorHotels au cours de la première période d'application
IFRS 16	« Contrats de location »	01/01/2019*	Cette norme aura un impact majeur sur les comptes du Groupe. L'ensemble des éléments fixes des loyers, et en particulier des loyers hôteliers, généreront un droit d'utilisation et une dette au bilan.
IFRS 9	« Instruments financiers »	01/01/2018*	Les analyses sont en cours. Pour IFRS 15, les contreparties payables au client sont un des principaux points d'attention. À ce stade, aucun impact majeur n'est attendu dans les comptes.
IFRS 15	« Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »	01/01/2018*	
IFRS 14	« Activités régulées »	01/01/2016*	Aucun impact majeur sur les comptes consolidés du Groupe n'est anticipé.
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*	
Amendement à IAS 1	Informations à fournir	01/01/2016	
Amendement des IFRS – Cycle 2012-2014		01/01/2016	
Amendements à IAS 16 et IAS 38	« Immobilisations corporelles » et « Immobilisations incorporelles » Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables	01/01/2016	
Amendements à IFRS 11	« Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des activités conjointes »	01/01/2016	
Amendements à IAS 19	« Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel »	01/01/2016	
Amendements des IFRS – Cycle 2010-2012		01/01/2016	

* *Norme, amendement de normes ou interprétation non encore adopté par l'Union européenne.*

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 2015.

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 AccorHotels 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 AccorHotels 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 AccorHotels 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 à un 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, AccorHotels 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, AccorHotels 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, AccorHotels 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. AccorHotels 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 mis en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Dans le cadre de son développement dans certains pays, il peut arriver à AccorHotels 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 AccorHotels la gestion des hôtels détenus. AccorHotels 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 AccorHotels 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 AccorHotels 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 AccorHotels 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

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 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 AccorHotels.

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 1er janvier 2010, le Groupe est amené à choisir, pour chaque prise de contrôle partielle, de comptabiliser l'écart d'acquisition :

- soit sur une base de 100 % : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à sa juste valeur et un écart d'acquisition attribuable aux intérêts minoritaires est alors comptabilisé en plus de l'écart d'acquisition au titre de la part acquise ;
- soit sur la base du pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure sur les rachats complémentaires de participations ne donnant pas le contrôle) : dans ce cas, la fraction d'intérêt non acquise est évaluée par rapport à la quote-part d'actif net identifiable de l'entité acquise et seul un écart d'acquisition au titre de la part acquise est comptabilisé.

L'écart d'acquisition provenant de l'acquisition d'une entreprise dans laquelle AccorHotels 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, AccorHotels peut être amené à verser des droits d'entrée, appelés aussi « Key money » aux propriétaires des hôtels. Ces droits d'entrée, versés pour sécuriser l'obtention des contrats, sont 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
Installation générale, 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.

Les contrats de location simple font l'objet d'une comptabilisation de la charge de loyers au compte de résultat. Ceux-ci sont constatés en résultat de façon linéaire sur l'ensemble de la durée du contrat de location. Les charges futures de loyers sur les locations opérationnelles sont détaillées en note 6.

Par ailleurs, pour les opérations de cession bail ayant les caractéristiques d'une location simple et pour lesquelles la valeur de cession et le niveau des loyers sont fixés à une valeur de marché confirmée le plus souvent par une évaluation d'experts indépendants, le résultat de cession est immédiatement constaté.

E.5. Autres immobilisations financières

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » et par conséquent inscrits à leur juste valeur. Les profits ou les pertes latents sont comptabilisés directement en capitaux propres (en Réserves de juste valeur des instruments financiers) jusqu'à ce que le titre soit cédé, auquel cas le profit ou la perte cumulé préalablement comptabilisé en capitaux propres est alors inclus dans le résultat net de l'exercice. En cas de perte de valeur significative ou prolongée, cette perte de valeur donne lieu à la constatation d'une dépréciation non réversible comptabilisée en résultat.

Les participations consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition comprenant le cas échéant l'écart d'acquisition dégagé. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée et diminuée pour prendre en compte la part du groupe dans les bénéfices ou les pertes 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 1er 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	Coefficients
Luxury and Upscale Hotels	8 < x < 10,5
Midscale Hotels	7,5 < x < 9
Economy Hotels	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. L'amortissement de ces actifs est alors arrêté.

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. Elles comprennent également l'ensemble des charges de sous-traitance liées à l'activité.

La 3e Loi de Finances Rectificative pour 2012 a instauré un Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) qui a pour objet d'améliorer la compétitivité des entreprises en diminuant le coût du travail de certains salariés. En substance, le CICE correspond à une aide de l'État, en contrepartie de laquelle l'entité engagera des dépenses lui permettant d'accroître sa compétitivité. Cette aide est par conséquent qualifiable de subvention selon les dispositions de la norme IAS 20 « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique ». Dans ce cadre, AccorHotels 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 2015 en fonction des salaires déjà comptabilisés, s'élève à 18,6 millions d'euros ; il s'élevait à 18,8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

I. Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers qui résulte d'un fait générateur passé et dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Lorsque l'effet de la valeur temps est important, les provisions sont actualisées par un taux reflétant le passage du temps, basé généralement sur le rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (ou à défaut les obligations d'État).

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé pour la restructuration et que ce plan a été notifié aux parties concernées en date d'arrêté des comptes.

J. Engagements de retraites et assimilés

Le Groupe offre à ses employés différents régimes de retraite complémentaire, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme, en fonction des réglementations et usages en vigueur dans les pays d'exercice de l'activité. Les avantages procurés par ces régimes sont de deux types : à cotisations définies et à prestations définies.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de primes dues à des organismes extérieurs ; la charge qui correspond à ces primes dues est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Pour les régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement ou une garantie du Groupe sur le montant ou le niveau des prestations définies par la convention (y compris pour les plans multi-employeurs pour lesquels le gestionnaire externe est en mesure de fournir l'information), les obligations du Groupe sont évaluées conformément à la norme IAS 19 « Avantages du Personnel ».

Les engagements sont ainsi calculés selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que, augmentation des salaires, âge de départ en retraite, mortalité, rotation et taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières notamment macroéconomiques des différents pays ou zones géographiques dans lesquels le Groupe opère.

Afin de déterminer le passif au titre des engagements de retraite et assimilés, il est également tenu compte des actifs des régimes détenus en couverture qui sont évalués à leur valeur de marché. Le passif au titre des engagements de retraite comptabilisé dans l'état de la situation financière correspond à la valeur actualisée des obligations, après déduction de la juste valeur des actifs détenus en couverture. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé dans l'état

de la situation financière que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime.

Le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés, les charges et taxes administratives de l'exercice et le coût des cotisations et prestations versés sont quant à eux inclus dans les charges d'exploitation de l'exercice alors que les charges et les produits d'intérêts sur le passif et sur l'actif sont présentés en résultat financier.

S'agissant des avantages postérieurs à l'emploi, les modifications d'hypothèses actuarielles et effets d'expérience donnent lieu à des écarts actuariels qui sont intégralement constatés en capitaux propres de l'exercice lors de leur survenance. En revanche, les écarts actuariels se rapportant aux avantages à long terme du personnel en cours d'emploi (par exemple, les médailles du travail, les primes de fidélité...) sont comptabilisés au compte de résultat en résultat financier lors de leur survenance.

Le passif net déterminé est constaté dans l'état de la situation financière dans la rubrique « Provisions à caractère non courant ».

K. Conversion des opérations libellées en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, dans chaque société du Groupe, les transactions réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date de chacune des transactions.

Les créances et les dettes correspondantes sont converties en euros sur la base du cours de change en vigueur à la date d'arrêté de l'état de la situation financière (cours de clôture). Les passifs évalués à la juste valeur qui sont libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change en vigueur à la date de détermination de la juste valeur. Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier à l'exception des écarts de change résultant des passifs évalués à la juste valeur qui sont comptabilisés en capitaux propres.

L. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé.

L'impôt exigible de la période et des périodes précédentes au titre des bénéfices imposables est comptabilisé en tant que passif dans la mesure où il n'est pas payé.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les derniers taux d'imposition adoptés ou quasi-adoptés. Les effets dus aux changements des taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles sauf si l'impôt différé est généré par un écart d'acquisition non déductible fiscalement ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises sous influence notable ou entreprises 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 C.E.T. se compose de deux éléments que sont la Contribution foncière des entreprises (CFE) et la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). AccorHotels a décidé de classer la charge de CVAE en impôt.

La 2e loi de finances rectificative pour 2012 a créé une contribution de 3 % assise sur le montant des revenus distribués par les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés en France. Cette contribution s'analysant comme une charge d'impôt naissant à la date de l'Assemblée Générale ayant voté la distribution de bénéfices, le Groupe a été amené à comptabiliser dans ses comptes 2015, 4,8 millions d'euros de charges d'impôt supplémentaire correspondant au dividende versé en 2015 au titre de l'exercice 2014. En 2014, le Groupe avait comptabilisé dans ses comptes 3,7 millions d'euros de charges d'impôt supplémentaire correspondant au dividende versé en 2014 au titre de l'exercice 2013.

M. Opérations en actions

M.1. Paiement fondé sur des actions

Plans d'Options de Souscription

AccorHotels 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 2015 entrent dans le champ d'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ». Parmi ces plans :

- certains 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 ;
- d'autres 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 ajuster la charge finalement comptabilisée en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres réellement attribués.

Les conditions de performance liées au marché sont quant à elles intégrées dans la valorisation de l'instrument octroyé. Ces conditions génèrent une baisse de la valeur de l'option. La valorisation de l'option avec conditions de marché ne peut être révisée, quel que soit le niveau de réalisation des conditions qui sera observé à la fin de la période d'acquisition des droits. La juste valeur de l'option est obtenue à partir de la méthode Monte Carlo, consistant à simuler un nombre suffisant de *scenarii* de diffusions browniennes du cours de l'action groupe AccorHotels 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 AccorHotels autodétenus

Les actions de la société AccorHotels 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 AccorHotels d'instruments dérivés tels que des *swaps* de taux ou de change, des *caps*, des contrats à terme de devises, a pour objectif 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 AccorHotels

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 AccorHotels (PUT) à un tiers portant sur des titres de filiales consolidées en Intégration Globale soit comptabilisée en dette.

Pour les PUT émis jusqu'au 31 décembre 2009, 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. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées de la façon suivante :

- en écart d'acquisition pour la part de la variation liée à la réactualisation du business plan ;
- en charges financières pour la part de la variation liée à la désactualisation de la dette.

Pour les PUT émis à partir du 1er janvier 2010, suite à la mise en application de la norme IAS 27 Révisée, les variations ultérieures de valeur sont comptabilisées comme des reclassements au sein des capitaux propres sans incidence sur le résultat.

R. Juste valeur

La notion de juste valeur s'entend quant à elle comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. En accord avec la norme IFRS 13 « Évaluation à la Juste valeur », il existe trois hiérarchies de juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur évaluée par référence à des données autres que des prix cotés visés au Niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

S. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

S.1. Chiffre d'affaires

En application de la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », le chiffre d'affaires correspond au montant des ventes de produits et prestations de services liées aux activités ordinaires des sociétés consolidées par intégration globale. 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 = (Δ RBE à PCC/Δ CA à PCC).

En cas de variation négative du chiffre d'affaires à périmètre et change constants (à PCC), le taux de réactivité se définit ainsi : Taux de réactivité = 1 – (Δ RBE à PCC/Δ CA à PCC).

S.3. Loyers, amortissements et provisions

Les loyers, amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété.

Ces deux éléments amènent le Groupe à présenter deux agrégats dans son compte de résultat :

1. l'excédent brut d'exploitation qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;
2. le résultat d'exploitation qui reflète quant à lui le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété. Cet agrégat est, par ailleurs, utilisé comme référence pour la définition des rémunérations au niveau du Groupe et plus particulièrement pour celles des dirigeants dans la mesure où il reflète la performance économique de chaque activité.

Ces agrégats sont régulièrement utilisés par le Groupe pour analyser l'impact des coûts de détention opérationnels des actifs sur les comptes du Groupe.

S.4. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations des différents métiers du Groupe ainsi que celui de leur financement. Le résultat financier ainsi que la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence font partie intégrante du résultat opérationnel du Groupe dans la mesure où ils contribuent à la mesure de la performance de l'entreprise.

S.5. Charges de restructuration

Les charges de restructuration comprennent l'ensemble des charges liées aux opérations de restructuration engagées par le Groupe.

S.6. Dépréciation d'actifs

La ligne Dépréciation d'actifs comprend l'ensemble des provisions pour dépréciation comptabilisées suite à l'application de la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs » y compris les dépréciations des titres mis en équivalence.

S.7. Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier

Ce poste regroupe les plus ou moins-values de cession d'actifs hôteliers.

S.8. Résultat de la gestion des autres actifs

Le résultat de la gestion des autres actifs est constitué des plus ou moins-values de cession des autres actifs immobilisés hors patrimoine hôtelier, des provisions, et des pertes et gains non opérationnels. Ces éléments ne sont pas directement liés à la gestion courante.

S.9. Résultat opérationnel avant impôt

Le résultat opérationnel avant impôt se définit par différence entre le résultat avant impôt et éléments non récurrents et les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe.

S.10. Résultat net des activités non conservées

Une activité non conservée est une composante dont AccorHotels 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 AccorHotels ;
- qui fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- qui est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat net des activités non conservées comprend :

- le résultat net d'impôt de l'activité non conservée réalisé jusqu'à la date de cession ou jusqu'à la date de clôture si l'activité non conservée n'a pas encore été cédée à la clôture de l'exercice ;
- le résultat de cession net d'impôt si l'activité non conservée a été cédée avant la clôture de l'exercice.

S.11. Tableau de flux de trésorerie

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe et isole, d'une part, les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, d'autre part les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement et enfin les flux de trésorerie provenant des activités de financement.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles incluent :

- la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents et après retraitement de la variation des impôts différés et des plus-values de cession d'actifs ;
- les encaissements ou décaissements liés aux éléments non récurrents ;
- la variation du besoin en fonds de roulement.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement incluent :

- les investissements sur actifs existants (IAE) dont l'objet est le maintien ou le renouvellement d'actifs existants au 1er janvier de chaque exercice et nécessaires à une exploitation normale ;
- les investissements de développement qui recouvrent les actifs immobilisés et les comptes de besoin en fonds de roulement des filiales nouvellement consolidées par intégration globale ainsi que la constitution de nouveaux actifs ;
- les investissements de développement réalisés sur des actifs non courants classés en actifs destinés à être cédés du fait de leur cession prochaine ;
- les produits des cessions d'actifs.

Les flux de trésorerie des activités de financement incluent :

- les variations des capitaux propres ;
- les variations des dettes et emprunts ;
- les dividendes.

T. Calcul du résultat par action

Les règles et méthodes comptables utilisées pour le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action, sont conformes à la norme IAS 33 « Résultat par action ».

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.

NOTE 3 FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

Le 3 juin 2015, le groupe AccorHotels a annoncé qu'il changeait de nom pour devenir AccorHotels. L'objectif est de permettre à la marque du Groupe et aux marques enseignes de se renforcer mutuellement en reliant ce nom à la plateforme digitale du Groupe.

Note 3.1 HotelServices

A. Acquisition du groupe Fairmont, Raffles et Swissôtel prévue en juin 2016

AccorHotels a annoncé le 9 décembre 2015 la signature d'un accord avec Qatar Investment Authority (QIA), Kingdom Holding Company of Saudia Arabia (KHC) et Oxford Properties, une société de Ontario Municipal Employees Retirement System (OMERS), en vue du rachat du groupe FRHI Holdings Ltd (FRHI), propriétaire des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel.

Le Groupe FRHI comprend 155 hôtels et resorts (dont 40 en développement) et plus de 56 000 chambres (dont environ 13 000 en développement) dans 34 pays. Ces hôtels sont principalement exploités sous la forme de contrats de gestion. Grâce à cette acquisition, AccorHotels regroupera près de 500 établissements dans le luxe et haut de gamme et se positionnera parmi les acteurs mondiaux incontournables de ce segment.

AccorHotels ambitionne de dégager environ 65 millions d'euros de synergies de revenus et de coûts, grâce notamment à la combinaison des marques, à la maximisation du résultat des hôtels, à l'efficacité accrue des actions marketing, ventes et canaux de distribution, et à l'optimisation des coûts de support. Des améliorations importantes seront également réalisées en matière de données clients, grâce à l'intégration d'une base de données incluant notamment 3 millions de porteurs de cartes de fidélité, à 75 % Nord-Américains. L'opération sera relutive sur le bénéfice net par action dès la deuxième année, les synergies étant pleinement effectives à partir de la troisième année.

L'opération sera financée au travers d'une augmentation de capital réservée de 46,7 millions de titres AccorHotels, et du paiement en numéraire de 840 millions de dollars (environ 768 millions d'euros). Au terme de cette opération, QIA et KHC deviendront actionnaires d'AccorHotels, avec respectivement 10,5 % et 5,8 % du capital du Groupe. Deux représentants de QIA et un représentant de KHC seront nommés au Conseil d'administration de AccorHotels.

Cette opération est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence et des actionnaires réunis en Assemblée Générale Extraordinaire.

Par ailleurs, début janvier 2016, AccorHotels a souscrit à des instruments financiers pour couvrir les risques d'évolution défavorable du taux euro/dollar pour le montant global de 840 millions de dollars.

Cette opération annoncée n'a pas d'impact sur les comptes au 31 décembre 2015.

B. Transformation digitale et acquisition de la société Fastbooking

AccorHotels 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. L'enveloppe de 225 millions d'euros pour la période 2014-2018 se décompose en investissements immobilisables à 55 % et en charges d'exploitation à 45 %. Le plan est en cours de réalisation.

Dans ce cadre, AccorHotels a fait l'acquisition en octobre 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. L'écart d'acquisition provisoire de 2,3 millions d'euros généré au 31 décembre 2014 a été entièrement alloué aux licences et logiciels en 2015.

Le 17 avril 2015, AccorHotels a annoncé la reprise du Groupe Fastbooking, société spécialisée dans les services digitaux aux hôteliers pour un montant de 1,8 million d'euros. La juste valeur des éléments acquis s'élève à (2,9) millions d'euros générant un écart d'acquisition de 4,9 millions d'euros. La société est en intégration globale dans les comptes du Groupe.

AccorHotels a également annoncé le 3 juin 2015 l'ouverture de sa plateforme de distribution AccorHotels.com aux hôteliers indépendants qui répondront à certains critères hôteliers et en prenant en compte l'avis des clients. L'objectif est d'amener l'offre hôtelière sur AccorHotels.com à 10 000 établissements dans le monde. Sur les deux premières années un investissement additionnel correspondant à environ 10 % du montant du plan digital sera dédié à ce programme.

Ces deux initiatives s'inscrivent dans le cadre de la création d'un nouveau pôle de services digitaux BtoB créé au sein du Groupe. AccorHotels met désormais à disposition de tous ses hôtels partenaires une offre élargie de solutions numériques et technologiques ainsi qu'un accompagnement renforcé leur garantissant une meilleure visibilité et une augmentation de leur volume de réservations web indirectes.

C. Finalisation d'une alliance stratégique avec Huazhu en janvier 2016

AccorHotels 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. Ce partenariat a été finalisé le 25 janvier 2016. Aux termes de cet accord, les activités Economique et Milieu de gamme d'AccorHotels en Chine sont cédées à Huazhu qui détiendra une master-franchise exclusive pour les marques ibis, ibis Styles et Mercure. Huazhu développera et opérera des hôtels de marque Grand Mercure et Novotel par le biais de contrats de Co-Développement. Huazhu devient également actionnaire minoritaire à 29,3 % de l'activité Luxe et Haut de gamme d'AccorHotels en Chine. Enfin, 12 hôtels sont cédés à Huazhu et sont reclassés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2015.

AccorHotels reçoit en contrepartie une participation de 9,0 % dans Huazhu, portant sa participation à 10,8 % suite à l'acquisition sur le premier semestre 2015 de 22 millions d'euros d'*American Deposit Receipt* sur le marché. AccorHotels disposera d'un siège au Conseil d'administration de la société.

Cette alliance majeure permet aux deux groupes d'accélérer leur développement avec un objectif de 350 à 400 nouveaux hôtels sous les marques AccorHotels à moyen terme. L'accord permet également d'offrir aux membres des deux programmes de fidélité la possibilité d'accéder à un réseau combiné de l'ordre de 6 500 hôtels dans le monde.

Note 3.2 HotelInvest

Dans le cadre de sa stratégie, le pôle HotelInvest a un objectif de rationalisation du portefeuille hôtelier.

A. Négociations exclusives pour la cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe

AccorHotels a annoncé le 27 janvier 2016 être entré en négociations exclusives avec une nouvelle société d'investissement hôtelier pour la cession de 85 hôtels exploités actuellement en propriété ou en location pour 504 millions d'euros.

Ce portefeuille est constitué d'un Pullman, de 19 Novotel, 13 Mercure, 35 ibis, trois ibis Styles et 14 ibis *budget*. Ces établissements sont pour la plupart situés en France et en Espagne. Tous ces hôtels resteront affiliés aux marques AccorHotels par le biais de contrats de franchise. La société d'investissement, qui sera opérationnelle d'ici la fin du premier semestre 2016, sera à terme le premier franchisé d'HotelServices. Elle sera détenue à 70 % par Eurazeo et à 30 % par AccorHotels. Un troisième investisseur institutionnel pourrait venir rapidement compléter l'actionnariat.

Cette entité disposera de ressources importantes pour restructurer et développer le portefeuille constitué, avec notamment une enveloppe de plus de 100 millions d'euros pour la rénovation des hôtels.

AccorHotels cédera l'ensemble des 85 fonds de commerce des hôtels inclus dans l'opération ainsi que les murs de 28 hôtels détenus en propre pour un montant global équivalent à la valeur d'expertise (GAV) de ces actifs, soit 146 millions d'euros. Les murs des 57 autres hôtels sont actuellement détenus par Foncière des Régions, Axa IM–RE et Invesco. AccorHotels a signé des promesses d'achat pour les murs de ces hôtels avec une clause de substitution. Ils seront donc rachetés directement par la nouvelle entité pour une valeur de 358 millions d'euros.

L'ensemble des actifs détenus par AccorHotels en relation avec ces hôtels (murs, mobilier) ont été reclassés en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2015.

Cette opération fera l'objet d'une consultation des instances représentatives du personnel.

B. Acquisitions de portefeuilles d'actifs

AccorHotels a annoncé le rachat de quatre portefeuilles d'actifs hôteliers en Europe représentant 72 hôtels (7 914 chambres), pour un montant global de 565 millions d'euros. Pour les trois premiers portefeuilles, ces promesses d'achat sont assorties d'un droit de substitution, permettant à HotelInvest de céder la promesse à une société d'investissement. Ces quatre opérations distinctes concernent :

- un portefeuille de 43 hôtels (4 237 chambres) auprès de Foncière des Murs (Foncière des Régions), pour un montant total de 281 millions d'euros. Ces établissements étaient exploités depuis 2005 et 2007 par AccorHotels au travers de contrats de location variable sous les enseignes ibis *budget*, ibis, Novotel, Mercure, Pullman et Sofitel. Parmi ces 43 hôtels, 40 hôtels seront directement acquis par la nouvelle société d'investissement immobilier et leur mobilier est classé en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2015. L'acquisition d'un hôtel a déjà été finalisée (Sofitel Biarritz) pour 27 millions d'euros. Parallèlement, et compte tenu de la bonne performance des 80 autres hôtels détenus par Foncière des Murs en France et en Belgique, HotelInvest s'est engagé à renouveler à échéance les accords locatifs les concernant pour une durée de 12 ans ;
- un portefeuille de 19 hôtels en France (1 512 chambres) acquis auprès d'AXA IM–RE pour 56 millions d'euros. Ces hôtels sont exploités depuis 2008 par AccorHotels au travers de contrats de location variable sous les enseignes ibis *budget*, ibis, Novotel et Mercure. Parmi ces 19 hôtels, 12 seront directement acquis par la nouvelle société d'investissement immobilier et leur mobilier est classé en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2015 ;
- un portefeuille de six hôtels (1 347 chambres) acquis auprès d'Invesco pour 152 millions d'euros. Ces établissements, situés en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas et en Autriche, étaient exploités au travers de contrats de location fixe et variable sous les enseignes Novotel et Mercure. Parmi ces six hôtels, cinq seront directement acquis par la nouvelle société d'investissement immobilier et leur mobilier est classé en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2015.

L'ensemble de ces opérations devraient être finalisées au cours du premier semestre 2016. Elles sont soumises aux conditions usuelles pour ce type de transaction.

- Un portefeuille de quatre Novotel en Espagne (818 chambres) acquis auprès de Deutsche AWM pour un montant de 77 millions d'euros. Ces hôtels étaient exploités au travers de contrats de location fixe. L'opération a été finalisée le 27 novembre 2015, générant une dépréciation immédiate de 17 millions d'euros mais une économie annuelle d'environ 4 millions d'euros sur le résultat d'exploitation.

C. Accorhotels cède à Orbis la gestion de ses activités en Europe Centrale

AccorHotels a conclu le 7 janvier 2015 un accord aux termes duquel Orbis reprend l'ensemble des activités d'AccorHotels dans la région Europe centrale, 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 AccorHotels dans la région en bénéficiant d'une master-franchise pour toutes les marques du Groupe. Orbis a acquis les filiales opérationnelles d'AccorHotels dans les pays précités pour un montant de 142 millions d'euros. Au 7 janvier 2015, ce réseau est composé de 38 hôtels, ainsi que huit hôtels actuellement dans le pipeline.

Orbis est une filiale d'AccorHotels à 52,7 % consolidée en intégration globale dans les comptes du Groupe. Ces opérations ont été traitées comme des échanges d'actions entre partenaires conformément à IFRS 10 et sont sans impact sur le résultat net de l'ensemble consolidé. Elles ont généré un transfert de 4 millions d'euros entre les capitaux propres Groupe et les intérêts minoritaires.

D. Cession en *Sale & Management Back* du MGallery Zürich

AccorHotels 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. Cette opération a généré un impact dette nette de 30 millions d'euros (y compris honoraires).

Cet hôtel continuera à être exploité par AccorHotels dans le cadre d'un contrat de management à long terme. Les murs de l'établissement avaient été rachetés par AccorHotels au sein d'un portefeuille précédemment détenu par Axa Real Estate.

E. Cession en *Sale & Franchise Back* d'un portefeuille de 29 hôtels en Allemagne et aux Pays-Bas

AccorHotels a annoncé le 29 avril 2015 la cession assortie de contrats de franchise des murs de 29 hôtels (3 354 chambres) en Allemagne et aux Pays-Bas pour une valeur totale de 234 millions d'euros. Le prix de cession atteint 209 millions d'euros, le repreneur s'engageant à réaliser des rénovations pour 25 millions d'euros. Cette transaction avec le Groupe allemand Event Hotels a été finalisée en date du 30 septembre 2015, générant un impact dette nette de 202 millions d'euros et un impact résultat de (9) millions d'euros. Sur ces 29 hôtels, 27 avaient été acquis en 2014 au sein d'un portefeuille précédemment détenu par Moor Park.

F. Cession en *Sale & Franchise Back* de neuf hôtels en Grande-Bretagne et en Irlande

AccorHotels a annoncé le 21 mai 2015 la cession assortie de contrats de franchise des murs de sept hôtels (708 chambres) pour un montant de 32,6 millions d'euros et un engagement de rénovation pour 5,2 millions d'euros. Sur ces sept hôtels, six avaient été acquis en 2014 au sein d'un portefeuille précédemment détenu par Tritax. En juillet 2015, AccorHotels a cédé deux ibis supplémentaires anciennement détenus par Tritax. Ces cessions ont été réalisées courant 2015 auprès de Starboard Hotels Ltd, Hetherley Capital Partners et S&J Group, générant un impact résultat de 2 millions d'euros et un impact dette nette de 36 millions d'euros.

G. Synthèse des opérations de gestion du portefeuille d'actifs

Les principales cessions immobilières réalisées par le Groupe au 31 décembre 2015 ont les impacts suivants :

2015	Nombre d'unités	Prix de cession	Impact Dette Nette	Impact Dette Nette Retraitée
Opérations de *Sale & Variable Lease Back*	8	-	11	31
Opérations de *Sale & Management Back* (1)	10	61	71	98
Opérations de *Sale & Franchise Back* et cessions simples (2)	75	311	267	330
TOTAL	**93**	**372**	**349**	**458**

(1) À fin 2015, les principales opérations concernent la cession du MGallery Zürich Continental, la cession des ibis Sion Est et Rothrist Olten en Suisse (impact dette nette de 18 millions d'euros), la cession des hôtels ibis Bogota et ibis Medellin (impact dette nette de 13 millions d'euros) et la cession du Mercure Nice Centre Notre Dame (impact dette nette de 14 millions d'euros).

(2) À fin 2015, les principales opérations concernent la cession de 29 hôtels en Allemagne et aux Pays-Bas, la cession de neuf ibis en Grande-Bretagne et en Irlande (dont huit acquis lors de l'opération Tritax) et la cession de deux Novotel au Canada (impact dette nette de 22 millions d'euros).

Par ailleurs, l'acquisition du portefeuille de quatre Novotel en Espagne a généré une sortie d'engagements de loyers de 36 millions d'euros, portant l'impact dette nette retraitée total des opérations de la période à 494 millions d'euros.

Note 3.3 Colony Capital/Eurazeo

Le Concert a cédé la moitié de ses parts dans AccorHotels en mars 2015. Il détient désormais 26 080 517 actions soit 11,08 % du capital correspondant à 19,26 % des droits de vote avec le maintien de quatre sièges d'administrateurs.

Note 3.4 Émissions obligataires

Le 17 septembre 2015, AccorHotels a procédé avec succès à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, à taux fixe, d'une durée de 8 ans (maturité 17 septembre 2023), assorti d'un coupon de 2,375 %. Cette opération a permis le rachat partiel de deux obligations à maturité 2017 (coupon de 2,875 %) et 2019 (coupon de 2,50 %) pour un montant cumulé de 598 millions d'euros, dont 333 millions d'euros sur la souche à échéance 2017 et 265 millions d'euros à échéance 2019.

Ces opérations ont été traitées comme une modification de dette en application des principes IAS 39 ; l'ensemble des coûts encourus sont amortis sur la durée résiduelle du nouvel emprunt.

La société Orbis, filiale à 52,7 % du groupe AccorHotels a procédé avec succès le 26 juin 2015 à l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant de 300 millions de zlotys (72 millions d'euros), d'une durée de 5 ans (maturité 26 juin 2020), à taux variable (Wibor 6 mois + 0,97 % de marge) assorti d'un premier coupon de 2,76 %.

Note 3.5 Déménagement des sièges parisiens à Issy-les-Moulineaux

Le 16 juillet 2015, AccorHotels a signé un contrat de bail en vue du déménagement de son siège social à Issy-les-Moulineaux au cours du premier semestre 2016.

Le contrat de bail est d'une durée ferme de 12 ans et inclut une option d'achat auprès du propriétaire de l'immeuble, Hines, à échéance fixe dans 3 ans. Le contrat a été classifié en contrat de location opérationnelle en vertu des critères IAS 17 ; en particulier, les caractéristiques de l'option d'achat ne confèrent pas la certitude raisonnable que l'option sera levée.

NOTE 4 SEGMENTS OPÉRATIONNELS

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

Le modèle économique du Groupe s'articule 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.

Au sein de chacun des deux pôles, le Groupe est organisé par zone géographique :

- la France ;
- l'Europe (hors France et Méditerranée) ;
- la Méditerranée, le Moyen-Orient et l'Afrique ;
- l'Asie-Pacifique ; et
- les Amériques.

Le reporting interne de la Société est présenté selon cette organisation matricielle croisée, pôle/zone géographique. Le Comité exécutif évalue 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.

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.

HotelInvest

Le pôle HotelInvest 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. HotelInvest 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).

Au sein d'HotelInvest, 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.

HotelServices facture à HotelInvest 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*) sont mis en place pour allouer les coûts des services rendus par HotelServices ou HotelInvest 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 ;
- le résultat brut d'exploitation ;
- l'excédent brut d'exploitation ;
- le résultat d'exploitation.

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.

C.1. Informations par pôle d'activité

Au 31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	**HotelServices**	**HotelInvest**	**dont Propriété**	**dont Loc. fixe**	**dont Loc. var.**	**Holding/ Élim.**	**Total**
Chiffre d'affaires	1 339	4 815	1 254	1 310	2 193	(574)	5 581
Résultat brut d'exploitation	426	1 424	349	434	645	(70)	1 780
Marge sur résultat brut d'exploitation	*31,8 %*	*29,6 %*	*27,8 %*	*33,1 %*	*29,4 %*	*N/A*	*31,9 %*
Excédent brut d'exploitation	399	654	334	124	199	(66)	986
Marge sur excédent brut d'exploitation	*29,8 %*	*13,6 %*	*26,6 %*	*9,5 %*	*9,1 %*	*N/A*	*17,7 %*
Résultat d'exploitation	359	378	190	71	117	(71)	665
Marge sur résultat d'exploitation	*26,8 %*	*7,8 %*	*15,2 %*	*5,4 %*	*5,3 %*	*N/A*	*11,9 %*

Au 31 décembre 2014 *(en millions d'euros)*	**HotelServices**	**HotelInvest**	**dont Propriété**	**dont Loc. fixe**	**dont Loc. var.**	**Holding/ Élim.**	**Total**
Chiffre d'affaires	1 248	4 794	1 042	1 303	2 374	(588)	5 454
Résultat brut d'exploitation	435	1 401	270	427	711	(64)	1 772
Marge sur résultat brut d'exploitation	*34,8 %*	*29,2 %*	*25,9 %*	*32,8 %*	*29,9 %*	*N/A*	*32,5 %*
Excédent brut d'exploitation	411	573	252	107	221	(61)	923
Marge sur excédent brut d'exploitation	*32,9 %*	*11,9 %*	*24,1 %*	*8,2 %*	*9,3 %*	*N/A*	*16,9 %*
Résultat d'exploitation	376	292	129	50	128	(66)	602
Marge sur résultat d'exploitation	*30,1 %*	*6,1 %*	*12,4 %*	*3,9 %*	*5,4 %*	*N/A*	*11,0 %*

Au 31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	**HotelServices**	**HotelInvest**	**Holding/ Éliminations**	**Total**
Écarts d'acquisition	440	257	-	697
Immobilisations incorporelles	178	115	13	307
Immobilisations corporelles	71	2 938	15	3 024
Immobilisations financières	102	557	(5)	654
ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	791	3 868	23	4 682
Actif d'impôt différé	13	27	33	73
ACTIFS NON COURANTS	804	3 895	56	4 756
Trésorerie, prêts court terme et créances sur cession d'actifs				3 050
Autres actifs courants	1 293	1 371	(1 723)	940
Actifs destinés à être cédés	1	207	0	208
ACTIF				**8 953**

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
ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	758	4 002	(33)	4 727
Actif d'impôt différé	17	26	23	66
ACTIFS NON COURANTS	775	4 028	(9)	4 794
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
ACTIF				**8 754**

C.2. Informations par zone géographique

Les agrégats du compte de résultat contributifs par zone géographique se détaillent de la façon suivante :

Au 31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales	Total
Chiffre d'affaires	1 691	2 309	520	615	404	42	5 581
Résultat brut d'exploitation	496	873	154	159	98	0	1 780
Marge sur résultat brut d'exploitation	*29,3 %*	*37,8 %*	*29,7 %*	*25,8 %*	*24,2 %*	*N/A*	*31,9 %*
Excédent brut d'exploitation	248	512	83	97	48	(2)	986
Marge sur excédent brut d'exploitation	*14,7 %*	*22,2 %*	*15,9 %*	*15,8 %*	*11,8 %*	*N/A*	*17,7 %*
Résultat d'exploitation	171	369	55	71	29	(31)	665
Marge sur résultat d'exploitation	*10,1 %*	*16,0 %*	*10,6 %*	*11,6 %*	*7,2 %*	*N/A*	*11,9 %*

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
Marge sur résultat brut d'exploitation	*30,2 %*	*36,9 %*	*27,7 %*	*27,0 %*	*30,1 %*	*N/A*	*32,5 %*
Excédent brut d'exploitation	267	418	58	92	71	17	923
Marge sur excédent brut d'exploitation	*15,4 %*	*19,2 %*	*12,1 %*	*16,2 %*	*15,1 %*	*N/A*	*16,9 %*
Résultat d'exploitation	186	279	30	65	51	(9)	602
Marge sur résultat d'exploitation	*10,7 %*	*12,9 %*	*6,3 %*	*11,5 %*	*10,8 %*	*N/A*	*11,0 %*

Pour information, le chiffre d'affaires réalisé en Allemagne s'élève à 833 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 820 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015 *(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	176	193	27	201	100	-	697
Immobilisations incorporelles	9	126	10	52	23	87	307
Immobilisations corporelles	582	1 773	315	122	194	39	3 024
Immobilisations financières	121	61	483	297	76	(384)	654
ACTIFS NON COURANTS HORS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	888	2 153	835	672	393	(258)	4 682
Actif d'impôt différé	(21)	22	8	11	16	38	73
Actifs non courants	**866**	**2 175**	**843**	**683**	**409**	**(220)**	**4 756**
ACTIFS COURANTS	1 424	1 016	274	470	136	670	3 990
Actifs destinés à être cédés	50	36	53	57	11	0	208
Autres actifs	**1 474**	**1 052**	**327**	**528**	**147**	**670**	**4 197**
ACTIFS	**2 340**	**3 227**	**1 170**	**1 211**	**556**	**449**	**8 953**

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
ACTIFS NON COURANTS HORS ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	909	2 128	958	633	512	(413)	4 727
Actif d'impôt différé	(21)	29	4	10	14	30	66
Actifs non courants	**888**	**2 157**	**962**	**643**	**526**	**(383)**	**4 794**
ACTIFS COURANTS	1 600	787	196	452	165	414	3 614
Actifs destinés à être cédés	1	266	13	57	10	-	347
Autres actifs	**1 601**	**1 053**	**209**	**509**	**175**	**414**	**3 961**
ACTIFS	**2 489**	**3 209**	**1 171**	**1 153**	**700**	**31**	**8 754**

Pour information, le total des actifs non courants hors impôts différés situés en Allemagne s'élève à 666 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 671 millions d'euros au 31 décembre 2014.

C.3. Détail du 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]	2015	2014	Variation à périmètre et change constant *(en %)*
HOTELSERVICES	348	338	137	366	101	49	1 339	1 248	6,2 %
HOTELINVEST	1 545	2 227	432	274	337	-	4 815	4 794	1,9 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	(202)	(256)	(49)	(25)	(34)	(7)	(574)	(588)	(1,6) %
TOTAL 2015	**1 691**	**2 309**	**520**	**615**	**404**	**42**	**5 581**		
TOTAL 2014	**1 737**	**2 171**	**483**	**571**	**469**	**23**		**5 454**	
VARIATION À PÉRIMÈTRE ET CHANGE CONSTANT *(en %)*	(0,5) %	5,0 %	7,9 %	5,4 %	(3,7) %	30,5 %			2,9 %

(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 ».

L'évolution du chiffre d'affaires se décompose de la façon suivante :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 159 m€	+ 2,9 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 67 m€	+ 1,2 %
■ impact de change	+ 67 m€	+ 1,2 %
■ cession d'actifs	(166) m€	(3,0) %
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2015	**+ 127 m€**	**+ 2,3 %**

Au 31 décembre 2015, le chiffre d'affaires d'HotelServices se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Redevances de management	Redevances de franchise	Redevances HotelInvest	Autres chiffres d'affaires	Total
2015	417	207	538	177	1 339
2014	356	164	552	176	1 248

L'augmentation des redevances de management et de franchise est de 14,4 % sur la période, hors change.

C.4. Détail du 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]	2015	2014	Variation à périmètre et change constant *(en %)*
HOTELSERVICES	118	127	43	83	26	29	426	435	0,1 %
HOTELINVEST	378	747	111	76	72	41	1 424	1 401	1,0 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(70)	(70)	(64)	(15,3) %
TOTAL 2015	**496**	**873**	**154**	**159**	**98**	**0**	**1 780**		
TOTAL 2014	**524**	**802**	**134**	**154**	**141**	**17**		**1 772**	
VARIATION À PÉRIMÈTRE ET CHANGE CONSTANT *(en %)*	(4,9) %	6,4 %	13,0 %	2,0 %	(20,5) %	N/A			0,2 %

(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 ».

La variation du résultat brut d'exploitation s'analyse comme suit :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 4 m€	+ 0,2 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 7 m€	+ 0,4 %
■ impact de change	+ 30 m€	+ 1,7 %
■ cession d'actifs	(33) m€	(1,9) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2015	**+ 8 m€**	**+ 0,5 %**

C.5. Détail de l'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]	2015	2014	Variation à périmètre et change constant *(en %)*
HOTELSERVICES	114	122	42	75	25	22	399	411	(0,5) %
HOTELINVEST	134	391	41	22	23	43	654	573	3,5 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(66)	(66)	(61)	(15,5) %
TOTAL 2015	**248**	**512**	**83**	**97**	**48**	**(2)**	**986**		
TOTAL 2014	**267**	**418**	**58**	**92**	**71**	**17**		**923**	
VARIATION À PÉRIMÈTRE ET CHANGE CONSTANT *(en %)*	(7,8) %	10,6 %	29,6 %	1,9 %	(28,9) %	N/A			0,9 %

(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'évolution de l'excédent brut d'exploitation s'analyse comme suit :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 9 m€	+ 0,9 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 38 m€	+ 4,1 %
■ impact de change	+ 24 m€	+ 2,6 %
■ cession d'actifs	(8) m€	(0,8) %
ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2015	**+ 63 m€**	**+ 6,8 %**

C.6. Détail du 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]	2015	2014	Variation à périmètre et change constant *(en %)*
HOTELSERVICES	114	120	40	64	23	(1)	359	376	(1,5) %
HOTELINVEST	58	250	15	8	6	42	378	292	12,5 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(71)	(71)	(66)	(14,2) %
TOTAL 2015	**171**	**369**	**55**	**71**	**29**	**(31)**	**665**		
TOTAL 2014	**186**	**279**	**30**	**65**	**51**	**(9)**		**602**	
VARIATION À PÉRIMÈTRE ET CHANGE CONSTANT *(en %)*	(10,1) %	20,3 %	56,6 %	6,0 %	(40,2) %	N/A			3,5 %

(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 ».

L'évolution du résultat d'exploitation consolidé s'analyse comme suit :

■ activité (à périmètre et change constants)	+ 21 m€	+ 3,5 %
■ développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 15 m€	+ 2,6 %
■ impact de change	+ 20 m€	+ 3,3 %
■ cession d'actifs	+ 7 m€	+ 1,2 %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2015	**+ 64 m€**	**+ 10,6 %**

NOTE 5 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	**2014**	**2015**
Coûts des marchandises vendues [1]	(347)	(322)
Coûts de personnel [2]	(1 940)	(1 989)
Énergie, entretien et maintenance	(279)	(276)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(194)	(199)
Autres charges d'exploitation [3]	(922)	(1 014)
CHARGES D'EXPLOITATION	**(3 682)**	**(3 801)**

(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	**2014**	**2015**
Effectifs temps plein*	48 270	49 953
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 mises en équivalence ne sont pas pris en compte.*
Au 31 décembre 2015, les coûts de personnel comprennent par ailleurs 13,4 millions d'euros (9,7 millions d'euros en 2014) liés aux attributions d'options de souscription d'actions et d'actions sous conditions de performance (cf. note 20).

(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 LOYERS OPÉRATIONNELS

Les loyers s'élèvent à 794 millions d'euros au 31 décembre 2015 et à 849 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 (cf. note 23.1).

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 AccorHotels 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 d'AccorHotels – rating – ou pour d'autres causes). Par ailleurs, il n'existe aucune clause de défaillance croisée (« cross default ») avec les financements consentis au groupe AccorHotels.

La charge annuelle de 794 millions d'euros correspond à 943 hôtels en location (hors hôtels des mises en équivalence pour lesquels la charge de loyer est comptabilisée dans la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence) 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)	2014	2015
HOTELSERVICES	(24)	(28)
HOTELINVEST	(828)	(770)
HOLDING/ÉLIMINATIONS	3	4
TOTAL	**(849)**	**(794)**

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	Loyers 2015	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	229	(200)	(200)	-
Loyer fixe avec rémunération variable [1]	58	(70)	(59)	(11)
Loyer hôtelier relatif à des terrains (uniquement)		(10)	(7)	(3)
Loyers de bureau (métiers Hôtellerie)		(49)	(45)	(4)
Commissions de caution internes versées sur loyers hôteliers		(15)	(9)	(6)
LOYERS FIXES HÔTELIERS	296	(356)	(332)	(24)
Loyer variable avec minimum [2]	88	(86)	(68)	(18)
Loyer variable avec minimum plafonné [3]	21	(35)	(20)	(15)
Loyer variable sans minimum [4]	538	(320)	-	(320)
LOYERS VARIABLES HÔTELIERS	647	(441)	(88)	(353)
LOYERS OPÉRATIONNELS HÔTELLERIE	**943**	**(797)**	**(420)**	**(377)**
Loyers dans les autres métiers		(11)	(11)	(0)
Commissions de caution internes reçues sur loyers hôteliers		15	9	6
LOYERS OPÉRATIONNELS	**943**	**(794)**	**(422)**	**(371)**

(1) Les loyers fixes avec rémunération variable comprennent une partie fixe et une partie variable qui est en général un pourcentage du chiffre d'affaires ou du résultat brut d'exploitation.
(2) Les loyers sont déterminés en pourcentage du chiffre d'affaires ou du résultat brut d'exploitation auxquels est assorti un minimum garanti contractuel fixe.
(3) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires auquel est assorti un minimum garanti contractuel fixe plafonné.
(4) Les loyers sont déterminés sur la base d'un pourcentage de chiffre d'affaires (506 hôtels) ou sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation (32 hôtels). Aucune clause de minimum garanti ne figure dans les contrats de location de ces hôtels. Le montant des loyers variables basés sur le résultat brut d'exploitation s'élève au 31 décembre 2015 à (18) millions d'euros.

C. Détail des engagements minimaux de loyers sur une base de trésorerie décaissée

Les engagements minimaux de loyers présentés ici comprennent 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)*
2016	(369)
2017	(342)
2018	(323)
2019	(312)
2020	(283)
2021	(239)
2022	(220)
2023	(202)
2024	(187)

Années	*(en millions d'euros)*
2025	(163)
2026	(144)
2027	(114)
2028	(94)
2029	(77)
2030	(57)
2031	(47)
> 2031	(350)
TOTAL	**(3 525)**

Au 31 décembre 2015, la valeur actuelle des engagements de loyers, sur la base d'un taux de 7 % et d'un étalement de l'engagement linéaire à partir de la sixième année, servant de base au calcul du ratio « Marge brute d'Autofinancement d'Exploitation courante retraitée/Dette nette retraitée » est de 2 358 millions d'euros.

NOTE 7 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	**2014**	**2015**
Amortissements	(318)	(329)
Provisions	(3)	8
TOTAL	**(321)**	**(321)**

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2014	2015
Intérêts financiers [1]	(58)	(71)
Autres revenus et charges financières [2]	6	0
RÉSULTAT FINANCIER	**(52)**	**(71)**

Les intérêts financiers incluent les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes comptabilisés au coût amorti.

Les autres revenus et charges financières comprennent principalement les dividendes perçus des sociétés non consolidées, les gains et pertes de change et les dotations/reprises de provisions financières.

(1) Le détail des intérêts financiers décaissés et non décaissés est le suivant :

(en millions d'euros)	2014	2015
Intérêts financiers décaissés	(59)	(71)
Intérêts financiers non décaissés	1	0
INTÉRÊTS FINANCIERS	**(58)**	**(71)**

La variation des intérêts financiers décaissés s'explique principalement par :

- le remboursement anticipé des emprunts obligataires contractés en 2012 et 2013 pour 5 millions d'euros ;
- les nouveaux emprunts obligataires contractés en 2014 de 750 millions d'euros et 150 millions d'euros et le nouvel emprunt obligataire contracté en 2015 pour (9) millions d'euros ; et
- les variations de juste valeur (cf. note 23.8) et les coûts d'une couverture de taux d'intérêt accordée aux crédits-bailleurs dans le cadre d'une promesse de financement d'un crédit-bail immobilier pour (7) millions d'euros.

(2) Le détail des « Autres revenus et charges financières » est le suivant :

(en millions d'euros)	2014	2015
Dividendes perçus des sociétés non consolidées (Actifs financiers disponibles à la vente)	3	4
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	5	(0)
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	(2)	(3)
AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	**6**	**0**

NOTE 9 CHARGES DE RESTRUCTURATION

Les charges de restructuration comprennent principalement des coûts liés à des réorganisations au sein du Groupe. Elles se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2015
Dotations/reprises des provisions pour restructuration	63	6
Coûts de restructuration	(74)	(29)
CHARGES DE RESTRUCTURATION	**(11)**	**(23)**

En 2014, la charge réelle au titre des plans de départ volontaire s'élevait à (63) millions d'euros ; elle avait été entièrement provisionnée en 2013.

NOTE 10 DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS

Les pertes de valeurs et reprises de pertes de valeurs comptabilisées au cours des années 2014 et 2015 se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2014	2015
Écarts d'acquisition	(3)	(3)
Immobilisations incorporelles	(0)	(0)
Immobilisations corporelles	(52)	(64)
DÉPRÉCIATION D'ACTIFS	**(55)**	**(67)**

Les principales valeurs des écarts d'acquisition incluses dans les valeurs nettes comptables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont présentées en note 13.

A. HotelInvest

Pour le pôle HotelInvest, 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 dans les principes comptables.

Écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2015, les dépréciations d'écarts d'acquisition correspondent à la revue de la valorisation des hôtels en France pour (1) million d'euros, en République tchèque pour (1) million d'euros et en Amérique du Sud pour (1) million d'euros. Les écarts d'acquisition alloués aux hôtels concernés ont été entièrement dépréciés.

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.

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.

Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Structures mondiales	Total
2015	(20)	(9)	(19)	(11)	(6)	-	(64)
2014	(8)	(22)	(11)	(11)	(0)	-	(52)

Au 31 décembre 2015, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation d'actifs corporels concernant l'hôtellerie portent sur 180 hôtels pour un montant global de (64) millions d'euros et aucune reprise significative n'a été constatée. Ces dotations comprennent notamment la dépréciation immédiate de 17 millions d'euros concernant le portefeuille de 4 Novotel acquis en Espagne en 2015 (voir note 3.2.B).

Seuls les hôtels Koeln City Friesenstrasse en Allemagne et Wuhan Hankou en Chine ont été dépréciés sur la base des prix de vente proposés par les acheteurs pour un total de (1) million d'euros (technique de valorisation de niveau 2 selon les dispositions de la norme IFRS 13 : cf. note 2.R).

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 Shangai Waigaoqio, ibis Weifang Qingnian, ibis Beijing Capital Airport et ibis Yangzhou Dev Zone avaient 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).

B. HotelServices

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 2015	Allemagne	France	Asie	Australie	Amériques
Taux de croissance à l'infini	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %	4,24 %
Taux d'actualisation	8,02 %	8,02 %	8,79 %	7,33 %	11,94 %

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 %

En 2014 et en 2015, 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 2015, 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 1 279 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 1 711 points de base.
- En Asie, la valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 4 735 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 1 425 points de base. De même, la valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux de croissance à l'infini était diminué de 4 630 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 16 940 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 (465 576 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 11 RÉSULTAT DE LA GESTION DU PATRIMOINE HÔTELIER ET DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	2014	2015
Plus ou moins-values de cessions	(14)	(12)
Provisions sur actifs hôteliers	3	(19)
PLUS OU MOINS-VALUES DE CESSIONS SUR PATRIMOINE HÔTELIER	**(11)**	**(31)**
Plus ou moins-values de cessions	(26)	(9)
Provisions	36	(14)
Gains/(pertes) non récurrents	(92)	(52)
RÉSULTAT DE LA GESTION DES AUTRES ACTIFS	**(82)**	**(75)**

Au 31 décembre 2015, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprend notamment :

- une charge de (9) millions d'euros relative à la cession d'un portefeuille de 29 hôtels en Allemagne et aux Pays-Bas ;
- une charge exceptionnelle de (14) millions d'euros dans le cadre de renégociations ou de passage en contrats de management en Autriche et en Allemagne.

Le résultat de la gestion des autres actifs comprend notamment :

- des charges relatives au projet de déménagement des sièges et à l'acquisition du Groupe Fairmont, Raffles et Swissôtel pour un montant de (37) millions d'euros ;
- des provisions pour divers litiges pour (25) millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, le résultat de la gestion du patrimoine hôtelier comprenait 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.

Le résultat de la gestion des autres actifs comprenait principalement une charge exceptionnelle de (41) millions d'euros relative au solde d'un litige, ainsi que (11) millions d'euros d'honoraires divers.

NOTE 12 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 12.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2014	2015
Charge d'impôt exigible	(163)	(150)
IMPÔTS EXIGIBLES	(163)	(150)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	(13)	17
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	1	(2)
IMPÔTS DIFFÉRÉS	(12)	15
IMPÔT	**(175)**	**(136)**

Note 12.2 Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)		2014	2015
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	(A)	419	408
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		34	13
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		5	5
Autres		13	11
DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES)	(B)	52	29
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT	(C)	1	64
Résultat taxable au taux courant	**(D) = (A) + (B) + (C)**	**472**	**501**
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE*	(E)	38,00 %	38,00 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS	(F) = (D) X (E)	(180)	(191)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
■ au différentiel de taux courant des pays étrangers		44	70
■ à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(13)	(17)
■ à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		21	17
■ aux quotes-parts de mises en équivalence		5	5
■ au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		(12)	21
■ à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (cf. note 2.L)		(20)	(20)
■ à d'autres éléments		(20)	(21)
AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE	(G)	5	55
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE	**(H) = (F) + (G)**	**(175)**	**(136)**

* *Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2015, 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 2015, le taux effectif d'impôt (charge d'impôt courante/résultat avant impôt, quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence et éléments non récurrents) s'élève à 29,5 %. La charge d'impôt courante exclut les effets d'impôts des éléments non récurrents.

Note 12.3 Détail des impôts différés actifs et passifs dans l'état de la situation financière

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Différences temporaires entre le résultat fiscal et le résultat social	52	79
Différences temporaires entre le résultat consolidé et le résultat social	(62)	(60)
Pertes fiscales activées	35	25
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**25**	**44**
Impôts différés actifs	**66**	**73**
Impôts différés passifs	**41**	**29**

Note 12.4 Impôts différés actifs non comptabilisés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 812 millions d'euros au 31 décembre 2015 (757 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	0	17	-	17
N + 2	0	3	-	3
N + 3	0	6	-	6
N + 4	0	26	-	26
N + 5 et au-delà	2	542	4	548
Sans limite	38	173	0	211
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**41**	**767**	**4**	**812**

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés actifs sur les déficits reportables et amortissements réputés différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur récupération apparaît probable. Le Groupe se base généralement sur un horizon de 5 ans pour estimer ses bénéfices futurs et revoit à chaque exercice les prévisions et hypothèses retenues en tenant compte des dispositions fiscales en vigueur.

NOTE 13 ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Valeurs brutes	795	792
Dépréciations	(94)	(94)
TOTAL EN VALEUR NETTE	**701**	**697**

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Australie	128	127
France	111	113
Allemagne	84	84
Amériques	60	60
Asie	43	48
Autres	9	8
HOTELSERVICES	435	440
Allemagne	79	74
France	63	62
Amériques	40	40
Australie	23	23
Égypte	20	19
Suisse	11	11
Pays-Bas	6	6
Côte d'Ivoire	7	6
Autres	17	15
HOTELINVEST	266	257
TOTAL EN VALEUR NETTE	**701**	**697**

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2015
VALEURS NETTES AU 1ER JANVIER		**701**
Augmentation de la valeur brute et impact des entrées de périmètre	(a)	7
Cessions de l'exercice	(b)	(7)
Dépréciations	Note 10	(3)
Différence de conversion		4
Reclassements en immobilisations		-
Reclassements en actifs destinés à être cédés	Note 25	(3)
Reclassements et autres variations		(1)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE		**697**

(a) Écart d'acquisition résiduel après affectation de 4,9 millions d'euros suite à l'acquisition de Fastbooking.
(b) Cette variation s'explique essentiellement par la cession du portefeuille de 29 hôtels en Allemagne et aux Pays-Bas (cf. note 3).

NOTE 14 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Autres marques et droits [1]	64	57
Licences, logiciels	191	220
Autres immobilisations incorporelles [2]	283	307
Valeurs brutes	**538**	**584**
Autres marques et droits [1]	(36)	(37)
Licences, logiciels	(147)	(165)
Autres immobilisations incorporelles [2]	(72)	(76)
Amortissements et pertes de valeur cumulés	**(255)**	**(278)**
VALEURS NETTES	**283**	**307**

(1) Au 31 décembre 2015, la valeur nette des autres marques et droits est de 21 millions d'euros dont sur HotelInvest :
- 8 millions d'euros sur deux ibis en France ;
- 5 millions d'euros sur Pullman au Brésil (droits de concession) ; et
- 5 millions d'euros sur la marque Sebel en Australie sur HotelServices.
(2) Au 31 décembre 2015, la valeur nette des autres immobilisations incorporelles est de 231 millions d'euros, dont :
- 91 millions d'euros de droits au bail sur HotelInvest, y compris 79 millions d'euros de droits d'usufruit des terrains en Pologne ;
- 33 millions d'euros de valorisation de contrats de gestion sur HotelServices dont :
i. 19 millions d'euros de contrats de management en Australie,
ii. 14 millions d'euros de contrats au Brésil, en Argentine et au Chili ;
- 65 millions d'euros de droits d'entrée sur HotelServices dont :
i. 27 millions d'euros sur des contrats de management et franchise au Royaume-Uni,
ii. 10 millions d'euros sur des contrats de management en Australie.

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
VALEURS NETTES AU 1ER JANVIER	**281**	**283**
Acquisitions de la période [1]	13	31
Immobilisations générées en interne [2]	27	45
Entrées de périmètre [3]	14	1
Dotations aux amortissements	(33)	(37)
Pertes de valeur comptabilisées en charges	-	(0)
Cessions de la période	(5)	(15)
Différence de conversion	3	(3)
Reclassements en actifs destinés à être cédés (cf. note 25)	(16)	(0)
Autres Reclassements	(1)	2
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	**283**	**307**

(1) En 2015, les acquisitions concernent des droits d'entrée d'hôtels pour 19 millions d'euros (principalement au Royaume-Uni avec une durée d'amortissement de 15 ans).
(2) En 2015, ces investissements concernent principalement des licences, logiciels et autres immobilisations incorporelles relatives au Plan Digital.
(3) En 2014, les entrées de périmètre concernaient des droits d'entrée d'hôtels pour 12 millions d'euros (portefeuille de trois hôtels en crédit-bail en France).

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie indéfinie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Marque Sebel (Australie)	5	5
Autres marques et droits ayant des durées d'utilité indéfinies	1	2
VALEUR COMPTABLE EN FIN DE PÉRIODE	**6**	**6**

NOTE 15 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Note 15.1 Détail des immobilisations corporelles par nature

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Terrains	286	284
Constructions	2 296	2 298
Agencements	1 604	1 566
Matériels et mobiliers	1 393	1 323
Immobilisations en cours	274	261
VALEUR BRUTE	**5 853**	**5 731**

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Constructions	(576)	(690)
Agencements	(895)	(868)
Matériels et mobiliers	(992)	(951)
Immobilisations en cours	(4)	(3)
AMORTISSEMENTS	(2 467)	(2 512)
Terrains	(11)	(8)
Constructions	(117)	(100)
Agencements	(59)	(53)
Matériels et mobiliers	(32)	(23)
Immobilisations en cours	(10)	(11)
DÉPRÉCIATIONS	(229)	(195)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	**(2 696)**	**(2 707)**

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Terrains	275	276
Constructions	1 603	1 508
Agencements	650	645
Matériels et mobiliers	369	349
Immobilisations en cours	260	247
VALEUR NETTE	**3 157**	**3 024**

La variation des immobilisations nettes sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
VALEURS NETTES AU 1ER JANVIER	**2 396**	**3 157**
Rachats de portefeuilles [1]	1 000	106
Investissements de la période [2]	406	341
Dotations aux amortissements	(284)	(295)
Pertes de valeur comptabilisées en charges ou en résultat net des activités non conservées (cf. note 10.A)	(52)	(64)
Différence de conversion	15	(3)
Cessions de la période	(87)	(71)
Reclassements en « Actifs destinés à être cédés » (cf. note 25)	(294)	(145)
Autres reclassements [3]	57	(2)
VALEURS NETTES EN FIN DE PÉRIODE	**3 157**	**3 024**

(1) Au 31 décembre 2015, les rachats de portefeuille correspondent principalement à l'acquisition des quatre Novotel en Espagne auprès de Deutsche AWM pour 77 millions d'euros et à l'acquisition du Sofitel Biarritz pour 27 millions d'euros (cf. note 3).
Au 31 décembre 2014, les rachats de portefeuilles correspondaient 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.
(2) Au 31 décembre 2015, les investissements portent sur des investissements de rénovations (224 millions d'euros) notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni et des investissements de constructions (117 millions d'euros) notamment au Royaume-Uni et en France.
Au 31 décembre 2014, les investissements portaient 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.
(3) Au 31 décembre 2014, il s'agissait 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 AccorHotels comme propriétaire de l'hôtel.
Au 31 décembre 2015, 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 144 millions d'euros. Il s'élevait à 54 millions d'euros au 31 décembre 2014 (cf. note 31).

Note 15.2 Détail des immobilisations en contrats de location-financement

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Terrains	9	11
Constructions	62	48
Agencements	35	36
Matériels et mobiliers	4	3
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR BRUTE)	110	97
Constructions	(28)	(10)
Agencements	(17)	(14)
Matériels et mobiliers	(4)	(3)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS)	(49)	(27)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (VALEUR NETTE)	**61**	**70**

En 2015, AccorHotels a acquis le Sofitel Biarritz Miramar sous contrat de location-financement pour 27 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			
2015	72	2023	40
2016	53	2024	39
2017	53	2025	38
2018	52	2026	36
2019	45	2027	36
2020	44	2028	35
2021	43	2029	25
2022	41	2030	25

NOTE 16 PRÊTS LONG TERME

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Valeurs brutes	140	125
Dépréciation	(7)	(7)
TOTAL EN VALEUR NETTE	**133**	**118**

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Hôtellerie Asie Pacifique [1]	52	52
Autres [2]	81	66
TOTAL	**133**	**118**

(1) Au 31 décembre 2015, le montant des prêts consentis pour l'hôtellerie Asie Pacifique inclut principalement :
- *pour HotelServices, le prêt consenti à A.P.V.C Finance Pty. Limited (société de financement de timeshare) qui s'élève à 18 millions d'euros (21 millions d'euros au 31 décembre 2014) 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 ;*
- *pour HotelInvest, le prêt consenti à Shree Naman Hotels Private pour financer le développement du Sofitel Mumbai en Inde et qui s'élève à 19 millions d'euros (18 millions d'euros au 31 décembre 2014).*

(2) Au 31 décembre 2015, le montant des prêts consentis hors Asie Pacifique inclut principalement :
- *le minimum garanti de 18 millions d'euros dans le cadre du contrat de management du Pullman Paris Tour Eiffel (17 millions d'euros au 31 décembre 2014), ainsi que 11 millions d'euros de prêt consenti à la société propriétaire (SHTE) pour les travaux de l'hôtel (12 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;*
- *le prêt consenti au propriétaire du Pullman Barcelone Skipper pour financer 10 % de l'acquisition, qui s'élève à 5 millions d'euros avec une rémunération moyenne de 3,7 % (5 millions d'euros au 31 décembre 2014).*

NOTE 17 MISES EN ÉQUIVALENCE

Note 17.1 Quote-part dans le résultat net et titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	2014	2015
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	33	15
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(5)	(5)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**28**	**10**

Les principales contributions s'analysent comme suit :

	2014		2015	
(en millions d'euros)	Quote-part de résultat net	Titres	Quote-part de résultat net	Titres
Asie Pacifique* [1] [2] [3] [4]	(0)	143	(2)	158
Mama Shelter [5]	(0)	29	(1)	28
TGRE (Sofitel The Grand, Pays-Bas)	(0)	14	(1)	12
Hôtellerie Sofitel US (25 %)**	15	3	0	4
SERHR (Orféa)	4	5	4	5
Société Hôtelière Paris Les Halles	1	12	2	13
Autres (dont Risma)***	2	73	(1)	77
Entreprises associées	**22**	**279**	**2**	**297**
SIEHA (Hôtellerie Algérie) [6]	2	21	2	22
Reef Casinos [7]	3	18	4	19
adagio	2	4	2	7
Autres	(1)	2	(0)	2
Co-entreprises	**6**	**45**	**9**	**49**
MISES EN ÉQUIVALENCE	**28**	**324**	**10**	**346**

* *Les titres Asie Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Private Limited (société développant des hôtels ibis en Inde) pour 55 millions d'euros, Caddie Hotels Private (société développant un Novotel et un Pullman à New Delhi) pour 33 millions d'euros, une joint venture pour le développement de projets hôteliers ibis et Novotel en Inde (Triguna) pour 18 millions d'euros, Ambassador Inc., Ambasstel et Ambatel Inc. (Corée du Sud) pour 30 millions d'euros.*

** *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.*

*** *Dont (4) millions liés à l'impact d'une fraude sur Risma en 2015, qui a corrigé les résultats de ces exercices passés en conséquence.*

Note 17.2 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 AccorHotels 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 2014**	**Mars 2015**
Chiffre d'affaires	13	22
Résultat net	(3)	(6)
Total actifs courants	6	14
Total actifs non courants	157	209
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	100	142
Total passifs courants	10	13
Total passifs non courants	53	67
Trésorerie/(Dette) nette	(47)	(34)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par AccorHotels 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.

(2) Ambassador détient et exploite le Novotel Séoul Ambassador Gangnam, lui-même donné en gestion à AccorHotels 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. 2014**	**Déc. 2015**
Chiffre d'affaires	24	24
Résultat net	2	(0)
Total actifs courants	5	4
Total actifs non courants	73	76
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	57	58
Total passifs courants	11	9
Total passifs non courants	9	13
Trésorerie/(Dette) nette	(10)	(11)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par AccorHotels de la part de la société pendant la période	-	-
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 AccorHotels dans le cadre de contrats de management. Les comptes d'Ambasstel se décomposent comme suit :

Ambasstel (ibis à Séoul) *(en millions d'euros)*	**Déc. 2014**	**Déc. 2015**
Chiffre d'affaires	29	25
Résultat net	4	2
Total actifs courants	17	8
Total actifs non courants	27	41
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	39	41
Total passifs courants	4	4
Total passifs non courants	1	4
Trésorerie/(Dette) nette	15	0
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par AccorHotels de la part de la société pendant la période	0	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 AccorHotels 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. 2014**	**Déc. 2015**
Chiffre d'affaires	9	8
Résultat net	1	(2)
Total actifs courants	2	1
Total actifs non courants	54	54
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	41	41
Total passifs courants	5	3
Total passifs non courants	10	12
Trésorerie/(Dette) nette	(7)	(7)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par AccorHotels 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 aux États-Unis :

Mama Shelter *(en millions d'euros)*	**Déc. 2014**	**Déc. 2015**
Chiffre d'affaires	7	42
Résultat net	(0)	(3)
Total actifs courants	12	9
Total actifs non courants	71	143
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	44	76
Total passifs courants	26	63
Total passifs non courants	14	13
Trésorerie/(Dette) nette	(26)	(36)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par AccorHotels de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	36,60 %	36,60 %

Ces informations financières comprennent des ajustements de juste valeur effectués par AccorHotels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition.

Note 17.3 Information sur les coentreprises significatives

Les coentreprises significatives à l'échelle du Groupe sont les suivantes :

(6) 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. 2014**	**Déc. 2015**
Chiffre d'affaires	24	24
Résultat net	4	5
Total actifs courants	45	17
Total actifs non courants	73	71
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	42	43
Total passifs courants	32	6
Total passifs non courants	44	39
Trésorerie/(Dette) nette	(28)	(24)
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par AccorHotels de la part de la société pendant la période	-	-
Fraction de capital détenu	50,00 %	50,00 %

(7) 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. 2014**	**Déc. 2015**
Chiffre d'affaires	23	25
Résultat net	6	6
Total actifs courants	14	15
Total actifs non courants	88	86
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	85	84
Total passifs courants	11	11
Total passifs non courants	7	6
Trésorerie/(Dette) nette	7	8
Capitalisation boursière	N/A	N/A
Dividendes perçus par AccorHotels de la part de la société pendant la période	3	3
Fraction de capital détenu	50,00 %	50,00 %

Note 17.4 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 AccorHotels 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 AccorHotels au titre de ses entités mises en équivalence sont décrits dans la note sur les engagements hors bilan.

NOTE 18 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Titres de participation (Actifs financiers disponibles à la vente)	93	121
Dépôts et cautionnements (Prêts et Créances)	70	90
VALEURS BRUTES	163	211
Provisions pour dépréciation	(34)	(21)
VALEURS NETTES	**129**	**191**

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)	Déc. 2014	Déc. 2015
Créance sur le Pullman Tour Eiffel	21	21
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)	20	22
Titres Stone (foncière en France)	11	11
Dépôt concernant des hôtels en France cédés en 2008	10	-
Titres Huazhu	-	36
Versement du prix d'acquisition du Sofitel Santa Clara	-	22
Autres participations et dépôts	67	79
VALEURS NETTES	**129**	**191**

Au 31 décembre 2015, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente s'élève à 7 millions d'euros (cf. note 22). Elle s'élevait à (5) millions d'euros au 31 décembre 2014.

NOTE 19 COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

Note 19.1 Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Valeurs brutes	455	476
Provisions	(38)	(44)
VALEURS NETTES	**417**	**432**

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 19.2 Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
TVA à récupérer	130	146
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	3	3
Créances d'impôts et taxes	67	42
Autres débiteurs	240	243
Charges constatées d'avance	71	75
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	511	509
PROVISIONS	(50)	(38)
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	**461**	**471**

Note 19.3 Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
TVA à payer	84	88
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	332	331
Dettes d'impôts et taxes	81	80
Autres créanciers	389	427
Produits constatés d'avance	76	85
AUTRES TIERS PASSIFS	**963**	**1 012**

Note 19.4 Échéancier des comptes de tiers

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2015	Déc. 2014
Stocks	37	-	-	37	28
Clients	430	1	-	432	417
TVA à récupérer	144	2	0	146	130
Créances de personnel et organismes sociaux	3	-	-	3	3
Créances impôts et taxes	42	-	-	42	67
Autres débiteurs	204	1	-	205	190
ACTIF COURT TERME	860	5	0	865	835
Fournisseurs et comptes rattachés	736	0	-	736	690
TVA à payer	88	-	-	88	84
Personnel et organismes sociaux	330	1	-	331	332
Dettes autres impôts et taxes	80	-	-	80	81
Autres créanciers	427	-	-	427	389
PASSIF COURT TERME	1 662	1	-	1 663	1 576

NOTE 20 CAPITAUX PROPRES

Note 20.1 Évolution du capital

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2015 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation le 1er janvier 2015	**231 836 399**
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	234 645
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscriptions d'actions	1 911 904
Nombre d'actions issues de versement de dividende en actions	1 369 477
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2015	**235 352 425**
Nombre d'options de souscription d'actions potentielles	2 385 431
Nombre d'actions sous conditions de performance potentielles	1 045 048
Nombre d'actions potentielles	**238 782 904**

La valeur nominale de l'action s'élève à 3 euros au 31 décembre 2015.

Note 20.2 Résultat net dilué par action

Le nombre moyen d'actions au 31 décembre 2015 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2015	**235 352 425**
Effet de l'émission d'actions nouvelles sur le nombre moyen pondéré d'actions	(63 096)
Effet de la conversion de SOP sur le nombre moyen pondéré d'actions	(335 762)
Effet du versement de dividende sur le nombre moyen pondéré d'actions	(566 551)
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2015	**234 387 017**

Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	**Déc. 2014**	**Déc. 2015**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (activités poursuivies et activités non conservées)	**223**	**244**
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	-	(37)
Résultat Net Part du Groupe ajusté	223	207
Nombre moyen pondéré d'actions *(en milliers)*	230 232	234 387
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription *(en milliers)*	1 209	1 073
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance *(en milliers)*	375	529
Nombre moyen pondéré d'actions dilué *(en milliers)*	231 816	235 989
Résultat net par action *(en euros)*	0,97	0,88
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**0,96**	**0,88**

En cas de conversion totale, la dette du 31 décembre 2015 serait réduite de la façon suivante :

(en millions d'euros)	
Impact de la conversion des différents plans d'options de souscription d'actions*	64
Impact sur la dette nette de la conversion de la totalité des instruments d'accès au capital	**64**

* *Sur la base d'une conversion de 100 % des options non exercées.*

Note 20.3 Différence de conversion

La variation de la différence de conversion Groupe de 3 millions d'euros entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015, s'explique principalement par l'appréciation du dollar américain pour 62 millions d'euros, de la livre anglaise pour 16 millions d'euros, du franc suisse pour 8 millions d'euros et par la dépréciation du réal brésilien pour (53) millions d'euros et du yuan chinois pour (17) millions d'euros.

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	USD	AUD	PLN	GBP	CNY
Décembre 2014	1,2141	1,4829	4,2732	0,7789	7,5358
Décembre 2015	1,0887	1,4897	4,2639	0,7340	7,0608

Note 20.4 Distribution de dividendes

Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2014 et 2015 s'élèvent à :

(en euros)	2014	2015
Dividende ordinaire par action	0,95	1,00

Le dividende distribué au titre de l'année 2014 a été payé en partie en numéraire et en partie en actions.

Note 20.5 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 2015 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 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° 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 AccorHotels 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 AccorHotels 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*) d'AccorHotels considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux. Les objectifs à atteindre ont été fixés sur quatre ans avec des niveaux de classement intermédiaires. À chaque niveau de classement correspond un pourcentage d'acquisition définitif des options par année.

En 2011, les critères de performance n'ont pas été réalisés pour le plan n° 24. En 2012, les critères de performance ont été réalisés pour le plan n° 24 mais ne l'ont été que partiellement pour le plan n° 26. En 2013, les critères de performance n'ont été que partiellement réalisés pour le plan n° 24 et n'ont pas été réalisés pour le plan n° 26. 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. En 2015, les critères de performance ont été réalisés pour les plans n° 26 et n° 27. En 2015, les bénéficiaires du plan n° 24 ont reçu 33 203 options de souscription d'actions.

Les mouvements intervenus en 2014 et 2015 sur les plans d'options de souscription d'actions sont les suivants :

	31 décembre 2014		31 décembre 2015	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
OPTIONS NON EXERCÉES EN DÉBUT DE PÉRIODE	8 300 398	31,77 €	4 521 862	27,29 €
Options annulées/échues sur l'exercice	(2 093 547)	44,92 €	(224 527)	30,03 €
Options exercées sur l'exercice	(1 684 989)	27,46 €	(1 911 904)	27,41 €
OPTIONS NON EXERCÉES À FIN DE PÉRIODE	4 521 862	27,29 €	2 385 431	26,93 €
OPTIONS EXERÇABLES EN FIN DE PÉRIODE	3 314 855	26,57 €	1 830 169	27,00 €

Au 31 décembre 2015, les plans non exercés sont les suivants :

	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle jusqu'à l'échéance des options
Plan 19	262 971	1 an et 3 mois
Plan 20	924 928	2 ans et 3 mois
Plan 21	56 197	2 ans et 3 mois
Plan 22	90 948	2 ans et 11 mois
Plan 23	463 094	3 ans et 3 mois
Plan 24	32 031	3 ans et 3 mois
Plan 25	494 535	4 ans et 3 mois
Plan 26	20 727	4 ans et 3 mois
Plan 27	40 000	5 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 16 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 16	Plan 17	Plan 18	Plan 19	Plan 20	Plan 21
Volatilité attendue (1)	27,57 %	27,87 %	26,72 %	31,91 %	33,96 %	33,96 %
Taux de rendement sans risque (2)	4,15 %	3,84 %	4,03 %	2,63 %	2,29 %	2,29 %
Taux de dividendes (3)	2,29 %	2,53 %	2,53 %	2,53 %	3,24 %	3,24 %
Juste Valeur des Options (4)	16,66 €	11,55 €	7,00 €	5,78 €	10,28 €	9,44 €

	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
Volatilité attendue (1)	34,99 %	35,74 %	35,74 %	39,71 %	39,71 %	37,16 %
Taux de rendement sans risque (2)	1,98 %	2,90 %	2,60 %	1,67 %	1,67 %	1,20 %
Taux de dividendes (3)	2,22 %	2,19 %	2,19 %	2,42 %	2,42 %	3,04 %
Juste Valeur des Options (4)	9,25 €	9,40 €	8,89 €	7,88 €	6,50 €	6,30 €

(1) Volatilité pondérée en fonction de l'échéancier d'exercice.
(2) Taux de rendement sans risque pondéré en fonction de l'échéancier d'exercice.
(3) Pour les plans émis avant 2011, le taux de dividendes correspond à la moyenne des taux de dividendes versés au cours des deux, trois ou quatre derniers exercices. Pour les plans émis en 2011, ce taux correspond au taux de dividende attendu sur l'exercice. Pour les plans émis depuis 2012, ce taux correspond au taux de dividende versé au cours de l'exercice précédent.
(4) Juste Valeur des options pondérées en fonction de l'échéancier d'exercice.

La maturité des options de souscription d'actions

Le Groupe a décidé de fractionner l'exercice de ces plans de stock-options en référence au comportement d'exercice observé sur les plans précédents. L'échéancier retenu est identique pour tous les plans :

- 35 % des options sont exercées après 4 ans ;
- 20 % des options sont exercées après 5 ans ;
- 35 % des options sont exercées après 6 ans ;
- 5 % des options sont exercées après 7 ans – 10 % pour les plans 17 et 18 ;
- 5 % des options sont exercées au bout de 8 ans.

La maturité des options est égale à leur durée de vie espérée.

La volatilité du cours

Le Groupe a choisi de retenir une volatilité calculée sur un historique de 8 ans précédant l'attribution des plans et a appliqué une volatilité différente, calculée à la date d'attribution, correspondant à chacune des maturités envisagées par l'échéancier d'exercice.

Plans d'actions sous conditions de performance

Description des principales caractéristiques des plans d'actions sous condition de performance :

	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Date d'attribution	04/04/2011	27/03/2012	15/04/2013	18/06/2014	16/06/2015
Nombre d'actions attribuées	249 107	284 976	290 550	484 400	480 090
Période d'acquisition 2 ans + 2 conditions de performance	*190 331*	*170 332*	*169 605*	*206 050*	-
Période d'acquisition 2 ans + 3 conditions de performance	-	*47 375*	-	-	-
Période d'acquisition 2 ans + 4 conditions de performance	-	-	*72 500*	*176 500*	-
Période d'acquisition 3 ans + 2 conditions de performance	*20 450*	-	-	-	-
Période d'acquisition 4 ans + 2 conditions de performance	*38 326*	*67 269*	*48 445*	*79 850*	*326 290*
Période d'acquisition 4 ans + 4 conditions de performance	-	-	-	*22 000*	*153 800*
Critères de performance	**Volume d'affaires, résultat d'exploitation et cash-flow d'exploitation opérationnel**	**Marge sur résultat d'exploitation, cash-flow d'exploitation opérationnel et le plan de cessions**	**Taux de marge sur résultat d'exploitation, cash-flow d'exploitation opérationnel, plan de cessions et un critère de performance externe**		
Années d'évaluation des critères de performance	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2018
Atteinte des critères de performance	Atteinte complète pour 2011 et 2012	Atteinte partielle en 2012 et complète en 2013	Atteinte partielle en 2013 et 2014	Atteinte partielle en 2014 et complète en 2015	Atteinte complète en 2015
Données *(en millions d'euros)*					
Juste valeur initiale du plan [1]	7,6	7,1	6,6	16,6	19,6
Charge 2011	2,5	-	-	-	-
Charge 2012	3,3	2,4	-	-	-
Charge 2013	1,0	2,6	2,6	-	-
Charge 2014	0,2	0,7	2,4	4,0	-
Charge 2015	0,3	0,3	0,8	7,3	4,2

(1) La juste valeur est comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres. Elle est 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.

Les actions font l'objet d'une période de conservation obligatoire de deux années supplémentaires lorsque la période d'acquisition initiale est de 2 ou 3 ans. Il n y a pas de période de conservation lorsque la période d'acquisition initiale est de 4 ans.

Pour tous les plans 2011 à 2014, des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur deux exercices et, pour le plan 2015, des objectifs annuels d'évolution par rapport au budget ont été fixés sur quatre exercices, selon des seuils intermédiaires à atteindre pour chacun des plans. À chaque seuil correspond un pourcentage d'acquisition des actions par année.

Charges comptabilisées au titre des avantages sur instruments de capital

La charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 13,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 10,0 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Note 20.6 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 30 juin 2014, AccorHotels 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 5 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.

AccorHotels 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.

En 2015, la rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée s'est élevée à 37 millions d'euros.

NOTE 21 MINORITAIRES

Note 21.1 Variation des intérêts minoritaires

La variation des intérêts minoritaires se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	
31 DÉCEMBRE 2013	**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**
Résultat net part des minoritaires de la période	27
Dividendes versés aux minoritaires	(15)
Augmentation de capital	0
Différence de conversion	(0)
Variations de périmètre	1
31 DÉCEMBRE 2015	**225**

La variation de périmètre de la période comprend le transfert entre les capitaux propres groupe et minoritaires Orbis suite à la cession par Accorhotels de la gestion de ses activités en Europe centrale pour 4 millions d'euros.

Note 21.2 Information sur les intérêts minoritaires significatifs

Les intérêts minoritaires significatifs se détaillent de la façon suivante :

Orbis/Hekon (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 AccorHotels aux intérêts minoritaires pendant la période
31 décembre 2014	47,31 %	47,31 %	9	168	8
31 décembre 2015	47,31 %	47,31 %	19	180	8

	Informations financières sélectionnées sur la filiale					
Orbis/Hekon (Pologne)	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Chiffre d'affaires	Résultat net
31 décembre 2014	56	401	11	446	168	18
31 décembre 2015	96	486	66	516	300	40

Ces informations financières comprennent les ajustements effectués par AccorHotels au moment de la prise de contrôle Orbis en 2008.

À la connaissance du Groupe, les intérêts minoritaires ne bénéficient pas de droits de protection particuliers qui restreindraient considérablement la capacité d'AccorHotels à avoir accès aux actifs des filiales ou d'utiliser ou de régler ses passifs.

NOTE 22 RÉSULTAT GLOBAL ET RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

	Déc. 2014			Déc. 2015		
(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	83	-	83	(3)	-	(3)
Variation de juste valeur des « Actifs financiers disponibles à la vente »	(2)	-	(2)	12	-	12
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie	0	-	0	(3)	-	(3)
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(17)	5	(11)	(14)	5	(9)
Quote-part dans les autres éléments du Résultat Global issus des entités associées comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-	-	-	-
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**64**	**5**	**69**	**(8)**	**5**	**(3)**

Les réserves de juste valeur des instruments financiers se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Swap de taux et de change	(0)	(3)
Revalorisation des actifs financiers disponibles à la vente	(5)	7
RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS	**(5)**	**4**

NOTE 23 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

Note 23.1 Analyse de la dette financière par nature

Au 31 décembre 2015, la décomposition de la dette financière est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Emprunts obligataires	2 625	2 582
Dettes bancaires	100	123
Autres dettes	6	5
DETTE BRUTE	2 731	2 710
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	72	72
Engagements d'achat (put minoritaires)	11	10
Dérivés passif	-	15
Autres dettes financières et banques	52	48
DETTE FINANCIÈRE	**2 866**	**2 855**

Note 23.2 Emprunts obligataires

Au 31 décembre 2015, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Montant nominal *(en devises)*	**Date d'émission**	**Échéance**	**Taux d'intérêt nominal** *(en %)*	**2014** *(en millions d'euros)*	**2015** *(en millions d'euros)*
250 m EUR	Août 2009	Novembre 2017	6,04 %	249	250
700 m EUR	Juin 2012	Juin 2017	2,88 %	698	367
600 m EUR	Mars 2013	Mars 2019	2,50 %	596	334
900 m EUR	Février 2014	Février 2021	2,63 %	898	902
150 m CHF	Juin 2014	Juin 2022	1,75 %	124	138
60 m EUR	Décembre 2014	Février 2022	1,68 %	60	60
300 m PLN	Juin 2015	Juin 2020	2,76 %	-	71
500 m EUR	Septembre 2015	Septembre 2023	2,38 %	-	461
EMPRUNTS OBLIGATAIRES				**2 625**	**2 582**

Note 23.3 Analyse de la dette financière par échéance

Au 31 décembre 2015, l'échéancier de la dette financière du Groupe se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Année N + 1	82	110
Année N + 2	20	633
Année N + 3	965	16
Année N + 4	31	350
Année N + 5	614	119
Année N + 6	12	908
Au-delà	1 142	719
DETTE FINANCIÈRE	**2 866**	**2 855**

L'échéancier des dettes est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe.

Dans cette présentation, la juste valeur des instruments dérivés de taux et de change est classée à court terme. Le détail par échéance des opérations de couverture de taux et de change se trouve dans la note 23.8 sur les « Instruments financiers ». Les emprunts et les placements en devises ont été convertis aux cours de clôture.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2015 est de 71 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 253 millions d'euros de janvier 2016 à décembre 2019 et 85 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2014 était de 58 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus étaient de l'ordre de 275 millions d'euros de janvier 2015 à décembre 2018 et 71 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 23.4 Analyse de la dette brute par devise avant et après opérations de couverture

	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Dette totale			Dette totale		
(en millions d'euros)	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 390	2,91 %	88 %	2 285	2,91 %	84 %
Franc suisse	152	1,73 %	6 %	210	1,74 %	8 %
Zloty polonais	107	2,83 %	4 %	107	2,83 %	4 %
Yen japonais	-	0,00 %	-	33	0,07 %	1 %
Roupie mauricienne	25	7,68 %	1 %	25	7,68 %	1 %
Franc CFA	12	7,82 %	0 %	12	7,82 %	0 %
Autres devises	24	7,43 %	1 %	38	5,94 %	1 %
DETTE BRUTE	**2 710**	**2,95 %**	**100 %**	**2 710**	**2,89 %**	**100 %**

Note 23.5 Analyse de la répartition de la dette brute par taux (après opérations de couverture)

Au 31 décembre 2015, la dette brute totale est répartie à 85 % à taux fixe au taux moyen de 2,95 % et 15 % à taux variable au taux moyen de 2,55 %.

Au 31 décembre 2015, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (86 %), la dette à taux variable est principalement libellée en EUR (75 %), en PLN (17 %) et en MUR (3 %).

Note 23.6 Covenants

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 d'AccorHotels, c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers. Sur la dette brute (2 710 millions d'euros), 2 582 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 d'AccorHotels 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 AccorHotels. 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 23.7 Ligne de crédit confirmée non utilisée

Au 31 décembre 2015, AccorHotels 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.

Note 23.8 Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2015, 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 :

Swaps de change *(en millions d'euros)*	Échéance 2016	Déc. 2015 Valeur nominale	Juste valeur
Yen japonais	32	32	(0)
Yuan chinois	11	11	(0)
Livre britannique	57	57	1
Dollar australien	54	54	0
Zloty polonais	9	9	0
Autres	8	8	(0)
OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	**172**	**172**	**0**

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).

Tous les instruments de change traités par le Groupe sont des opérations de couverture adossées à des prêts ou emprunts intra-groupe en devises.

Au 31 décembre 2015, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif nul.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2015, 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 :

	2015	2016	2017	Au-delà	Déc. 2015	
(en millions d'euros)					Valeur notionnelle	Juste valeur
Swaps de taux	-	-	-	721	721	7
Volume opérations de couverture de taux	**-**	**-**	**-**	**721**	**721**	**7**

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.

Le portefeuille est constitué des éléments suivants :

- des *swaps* de taux permettant de variabiliser une partie de notre dette obligataire (juste valeur de + 4 millions d'euros) ;
- 1 *cross currency swap* EUR/CHF (juste valeur de (7) millions d'euros) permettant de convertir une dette euro en CHF en complément de l'emprunt obligataire CHF et faisant face à un prêt intragroupe de même montant ;
- des *swaps* de taux dans le cadre d'une promesse de financement d'un crédit-bail immobilier (juste valeur de (4) millions d'euros).

Seuls les *swaps* de taux variabilisant les émissions obligataires sont documentés dans le cadre de relations de couverture (*Fair Value Hedge*).

Au 31 décembre 2015, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 7,3 millions d'euros.

3. Valeur de marché

3.1 Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2015, la valeur dans l'état de la situation financière et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

	Déc. 2014	Déc. 2015	
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Valeur au bilan	Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS	2 866	2 855	3 007
Emprunts obligataires [1]	2 625	2 582	2 733
Dette bancaire	92	117	117
Engagements en crédit-bail	72	72	72
Autres dettes	77	69	69
Instruments dérivés passifs [2]	-	15	15
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(2 707)	(3 050)	(3 052)
Placements	(2 549)	(2 799)	(2 801)
Disponibilités	(126)	(156)	(156)
Autres	(30)	(87)	(87)
Instruments dérivés actifs [2]	(2)	(8)	(8)
DETTE NETTE	**159**	**(194)**	**(45)**

(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 selon IFRS 13).
(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 selon IFRS 13).

3.2 Valeur de marché des placements de trésorerie

Au 31 décembre 2015, la valeur des placements est la suivante :

	Déc. 2014	Déc. 2015	
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Valeur au bilan	Juste valeur
Dépôts bancaires à terme et à vue [1]	(1 701)	(1 533)	(1 533)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois* [2]	(831)	(1 266)	(1 268)
Autres (Intérêts courus)	(17)	-	-
PLACEMENTS DE TRÉSORERIE	**(2 549)**	**(2 799)**	**(2 801)**

** La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1 selon IFRS 13).*
(1) Prêts et créances émis par le Groupe.
(2) Actifs financiers disponibles à la vente.

NOTE 24 ANALYSE DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS SELON LA NORME IFRS 7

	Ventilation par classification comptable					Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
Au 31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	**Juste valeur par résultat**	**Actifs disponibles à la vente**	**Prêts, créances et dettes au coût amorti**	**Autres dérivés**	**Valeur nette comptable au bilan**	**Niveau 1***	**Niveau 2***	**Niveau 3***	**Juste valeur de la classe**
Prêts			161		161				-
Actifs financiers non courants		100	90		191	58		42	100
Clients			432		432				-
Créances sur cession d'actifs			44		44				-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	1 266	1 689	4	2 963	1 268	8		1 276
ACTIF	**4**	**1 366**	**2 416**	**4**	**3 790**	**1 326**	**8**	**42**	**1 376**
Emprunts obligataires			2 582		2 582				-
Dette bancaire			117		117				-
Engagements de crédit-bail			72		72				-
Fournisseurs			736		736				-
Autres dettes	15		69		84		15		15
PASSIF	**15**	**-**	**3 576**	**-**	**3 592**	**-**	**15**	**-**	**15**

Au 31 décembre 2014 *(en millions d'euros)*	**Juste valeur par résultat**	**Actifs disponibles à la vente**	**Prêts, créances et dettes au coût amorti**	**Autres dérivés**	**Valeur nette comptable au bilan**	**Niveau 1***	**Niveau 2***	**Niveau 3***	**Juste valeur de la classe**
Prêts			149		149				-
Actifs financiers non courants		59	70		129	20		39	59
Clients			417		417				-
Créances sur cession d'actifs			14		14				-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2	831	1 844		2 677	831	2		833
ACTIF	**2**	**890**	**2 494**	**-**	**3 386**	**851**	**2**	**39**	**892**
Emprunts obligataires			2 625		2 625				-
Dette bancaire			92		92				-
Engagements de crédit-bail			72		72				-
Fournisseurs			690		690				-
Autres dettes			77		77				-
PASSIF	**-**	**-**	**3 556**	**-**	**3 556**	**-**	**-**	**-**	**-**

* *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 23. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la note 2.N.1.

NOTE 25 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON CONSERVÉES ET ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Note 25.1 Résultat 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. Le résultat net des activités non conservées est non significatif à l'échelle du Groupe.

Note 25.2 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. 2014	Déc. 2015
Services à bord des trains	14	12
Actifs non courants classés en « Actifs destinés à être cédés »	333	195
ACTIFS CLASSÉS EN « ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	**347**	**208**
Services à bord des trains	(9)	(8)
Passifs relatifs aux Groupes d'actifs destinés à être cédés	(11)	(10)
PASSIFS CLASSÉS EN « PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS »	**(20)**	**(19)**

A. Services à bord des trains

En 2010 et 2012, AccorHotels 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 2015 compte tenu de la liquidation en cours de la société.

B. Autres actifs destinés à être cédés

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
France [1]	1	50
Espagne [1]	0	23
Autriche [1]	-	15
Italie [1]	-	12
Belgique [1]	-	9
Allemagne [1], [6]	125	5
Pays-Bas [1], [6]	81	2
Portugal [1]	0	1
Chine [2]	57	47
Colombie [3]	-	11
Royaume-Uni [4]	29	4
Suisse [5]	25	0
Autres	15	16
ACTIFS NON COURANTS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	**333**	**195**

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 2015, quatre-vingt-cinq hôtels ont été reclassés en actifs destinés à être cédés pour un total de 114 millions d'euros en vue de leur cession à une société d'investissement hôtelier en 2016 (cf. note 3) : soixante et un hôtels en France pour 48 millions d'euros, neuf en Espagne pour 23 millions d'euros, quatre en Autriche pour 15 millions d'euros, trois en Italie pour 12 millions d'euros, quatre en Belgique pour 9 millions d'euros, un en Allemagne pour 4 millions d'euros, un aux Pays-Bas pour 2 millions d'euros et deux au Portugal pour un million d'euros.

(2) En 2014, dans le cadre du partenariat avec Huazhu, le Groupe s'était accordé sur la cession de douze hôtels ibis en Chine (cf. note 3). Au 31 décembre 2015, ces hôtels sont toujours reclassés en actifs destinés à être cédés, pour une valeur nette comptable de 46 millions d'euros. Leur cession a été réalisée en janvier 2016.

(3) Au 31 décembre 2015, l'ibis Carthagène a été reclassé en actifs destinés à être cédés. La cession en Sale & Management Back est prévue pour 2016.

(4) Au 31 décembre 2015, l'ibis Gloucester est reclassé en actifs destinés à être cédés. En 2014, le Groupe s'était accordé sur la cession de huit hôtels provenant de l'acquisition du portefeuille Tritax, parmi lesquels six ont été cédés sur le premier semestre 2015 et deux sur le deuxième semestre 2015 (cf. note 3).

(5) Au 31 décembre 2014, le MGallery Zürich avait été reclassé en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 25 millions d'euros. Cet hôtel a été cédé le 14 avril 2015.

(6) Au 31 décembre 2014, vingt-neuf hôtels (dont vingt-sept provenant de l'acquisition du portefeuille Moor Park) étaient reclassés en actifs destinés à être cédés pour une valeur nette comptable de 206 millions d'euros. La cession de ces actifs a été réalisée en septembre 2015.

NOTE 26 PROVISIONS

La variation du poste des provisions entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Reclassement & périmètre	Déc. 2015
Provisions pour retraites [3]	103	14	11	(6)	(2)	(0)	(0)	120
Provisions pour primes de fidélité [3]	20	-	3	(2)	(2)	(0)	0	19
Provisions pour litiges et autres	10	-	1	(0)	(6)	0	(2)	2
PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	**133**	**14**	**15**	**(8)**	**(10)**	**(0)**	**(2)**	**142**
Provisions fiscales	41	-	1	(5)	(8)	(1)	(0)	28
Provisions pour restructurations [2]	21	-	12	(14)	(3)	0	0	17
Provisions pour litiges et autres [1]	110	-	50	(14)	(17)	(3)	2	128
PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	**172**	**-**	**63**	**(32)**	**(28)**	**(4)**	**2**	**173**

(1) Litiges et autres
Au 31 décembre 2015, le poste « Provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :
- des provisions pour divers sinistres pour 30 millions d'euros ;
- des provisions pour le déménagement du siège social pour 16 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 12 millions d'euros relatives à différents litiges prud'homaux.

(2) Au 31 décembre 2014, le poste « Provisions pour restructurations » comprenait notamment 7 millions d'euros de provisions résiduelles liées à la mise en œuvre des plans de départ volontaire au sein des sièges parisiens. Cette provision a été reprise en 2015.

L'impact net des provisions à caractère courant et non courant sur le résultat de l'exercice (dotation moins reprise avec ou sans utilisation) a été comptabilisé dans les postes suivants du compte d'exploitation :

(en millions d'euros)	Déc. 2015
Résultat d'exploitation	(7)
Résultat financier	3
Provision sur patrimoine hôtelier	1
Provisions sur autres actifs et restructuration	13
Provision pour impôts	(11)
TOTAL	**0**

(3) Provisions pour retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi.

A. Description des régimes

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages à long terme (médaille du travail, indemnité pour invalidité de longue durée, prime de fidélité, prime d'ancienneté) et d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, fonds de pensions).

Les avantages à court terme sont comptabilisés dans les dettes des différentes entités du Groupe, qui les accordent.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont attribués, soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité sociale, régimes complémentaires de retraite ARRCO/AGIRC, fonds de pension à cotisations définies).

Les paiements du Groupe sont constatés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

Régimes à prestations définies

Ces régimes se caractérisent par une obligation de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. S'ils ne sont pas entièrement préfinancés, ils donnent lieu à la constitution de provisions.

Le montant de l'engagement comptabilisé repose sur une évaluation actuarielle effectuée selon la méthode des unités de crédit projetées. Pour plus de détails sur la méthode de calcul, se référer à la note 2.J.

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 (49 % de l'obligation), aux Pays-Bas (23 % 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 (11 % 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 préfinancés auprès d'organismes extérieurs qui constituent des entités légales séparées. Dans les structures mondiales, le régime de retraite bénéficie aux cadres supérieurs. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes. Aux Pays-Bas, le régime de retraite bénéficie à l'ensemble des employés et le versement se fait sous forme de capital.

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.

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 sont les suivantes :

	France		Pays-Bas		Allemagne		Belgique		Suisse		Structures Mondiales	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	2,0 %	2,0 %	1,5 %	1,5 %	3,0 %	3,0 %	1,0 %	1,5 %	4,0 %	3,0 %
Taux d'actualisation	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	1,0 %	1,5 %	2,0 %	2,0 %

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.

C. Synthèse de la situation financière des régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi et des avantages à long terme

	Régimes de retraite			Autres avantages			Total		
(en millions d'euros)	Dette actuarielle	(Juste valeur des actifs)	Provision	Dette actuarielle	(Juste valeur des actifs)	Provision	Dette actuarielle	(Juste valeur des actifs)	Provision
SITUATION AU 1ER JANVIER 2015	**217**	**(115)**	**103**	**20**	**-**	**20**	**238**	**(115)**	**123**
Coût des services rendus dans l'année	9	-	9	2	-	2	11	-	11
(Produit)/Charge d'intérêts financiers	4	(2)	2	0	-	0	5	(2)	3
(Produit)/Charge résultant des réductions et liquidations de régime	(4)	3	(2)	(1)	-	(1)	(6)	3	(3)
Écarts actuariels relatifs aux autres avantages				(0)	-	(0)	(0)	-	(0)
Charge comptabilisée en résultat net	9	0	9	1	-	1	10	0	10
Prestations versées	(10)	7	(3)	(2)	-	(2)	(12)	7	(5)
Cotisations employeur	-	(3)	(3)	-	-	-	-	(3)	(3)
Cotisations employés	1	(1)	(0)	-	-	-	1	(1)	(0)
Versements	(9)	3	(6)	(2)	-	(2)	(11)	3	(8)
Écarts actuariels liés aux effets d'expérience	4	(1)	3				4	(1)	3
Écarts actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(0)	-	(0)				(0)	-	(0)
Écarts actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	12	-	12				12	-	12
Écarts actuariels reconnus en capitaux propres	15	(1)	14				15	(1)	14
Acquisition/Cession	-	-	-	0	-	0	0	-	0
Effet de change	1	(1)	(0)	(0)	-	(0)	1	(1)	(0)
Autres	(2)	2	(0)	(0)	-	(0)	(2)	2	(0)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015	**232**	**(112)**	**120**	**19**	**-**	**19**	**252**	**(112)**	**139**

Au 31 décembre 2015, la répartition par zone géographique des engagements liés aux régimes de retraite est la suivante :

	Régimes de retraite au 31 décembre 2015							
(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Suisse	Structures Mondiales	Autres	Total
Dette actuarielle	30	53	13	25	16	84	11	232
(Juste valeur des actifs)	0	(53)	(5)	(14)	(11)	(29)	0	(112)
Situation financière	30	0	8	11	5	55	11	120

La valeur actualisée des obligations non financées s'élève à 64 millions d'euros au 31 décembre 2015 (dont 45 millions d'euros relatifs aux régimes de retraites et 19 millions d'euros relatifs aux autres avantages). Au 31 décembre 2014 elle s'élevait à 66 millions d'euros (dont 46 millions d'euros relatifs aux régimes de retraite et 20 millions d'euros relatifs aux autres avantages).

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'assurance dans chacun des pays concernés à l'exception des structures mondiales.

Les actifs de chacune des compagnies d'assurance se détaillent de la façon suivante :

Composition des actifs *(en millions d'euros)*	**Pays-Bas**	**Allemagne**	**Belgique**	**Suisse**	**Structures Mondiales**	**Total**
Obligations	-	5	12	4	23	43
Immobilier	-	-	1	2	2	6
Actions	-	-	1	3	3	7
Liquidité	-	-	0	0	-	1
Contrats d'assurance	53	-	-	-	-	53
Autres	-	-	0	2	1	3
VALEUR TOTALE DES ACTIFS DU RÉGIME	**53**	**5**	**14**	**11**	**29**	**112**

Les régimes de retraite du groupe AccorHotels 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. Le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme est aligné sur le taux d'actualisation.

Étude de sensibilité

Au 31 décembre 2015, 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 13,1 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 14,8 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

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.

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**	**Suisse**	**Structures Mondiales**	**Autres**	**Total**
Versement de prestations attendues pour 2016	0	2	1	1	2	2	1	8
Versement de prestations attendues pour 2017	1	2	1	0	1	2	1	7
Versement de prestations attendues pour 2018 à 2025	11	15	5	7	6	19	4	66
Versement de cotisations au régime attendu en 2016	-	-	0	1	1	-	-	2

NOTE 27 RÉCONCILIATION DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	Déc. 2014	Déc. 2015
Résultat net consolidé, part du Groupe (activités poursuivies)	227	246
Part des minoritaires (activités poursuivies)	17	27
Amortissements et variation des provisions d'exploitation	319	324
Résultats des mises en équivalence nets des dividendes reçus	(15)	6
Impôts différés	12	(15)
Variation des provisions financières, pour impôt et sur gestion du patrimoine	(76)	27
Dépréciations d'actifs	55	67
Marge brute d'autofinancement des activités non conservées	(2)	(2)
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT (Y COMPRIS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS)	**537**	**680**
(Plus-values)/Moins-values nettes des cessions d'actifs	40	21
(Gains)/Pertes non récurrents (y compris frais de restructuration et impôt exceptionnel)	190	113
Éléments non récurrents des activités non conservées	0	(0)
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	**767**	**814**

NOTE 28 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. 2014	Déc. 2015	Variation
Stocks	28	37	10
Clients	417	432	15
Autres tiers actifs	461	471	10
BFR ACTIF	906	940	34
Fournisseurs	690	736	46
Autres tiers passif	963	1 012	48
BFR PASSIF	1 652	1 748	96
BFR NET	**746**	**808**	**62**

BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2014 RETRAITÉ	**746**
Variation du besoin en fonds de roulement courant	72
Variation du besoin en fonds de roulement courant des activités non conservées	(0)
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	4
Éléments de BFR inclus dans les cessions et actifs destinés à être cédés	(4)
Différence de conversion	(3)
Variation des provisions	(7)
Reclassements avec les autres postes du bilan	1
VARIATION NETTE DE BFR	62
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2015	**808**

NOTE 29 INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS ET INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT

Détail des investissements sur actifs existants

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses immobilisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1er janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale.

(en millions d'euros)	2014	2015
HOTELSERVICES	44	44
HOTELINVEST	209	217
HOLDING/ÉLIMINATIONS	9	9
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS	**262**	**269**

Détail des investissements de développement hors activités non conservées

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.

(en millions d'euros)	2014	2015
HOTELSERVICES	39	49
HOTELINVEST	1 309	310
HOLDING/ÉLIMINATIONS	(35)	7
INVESTISSEMENTS DE DÉVELOPPEMENT	**1 313**	**366**

Au 31 décembre 2015, les principaux investissements de développement d'HotelInvest concernent :

- l'acquisition d'un portefeuille de quatre Novotel en Espagne auprès de Deutsche AWM pour 77 millions d'euros (cf. note 3) ;
- la construction du Novotel London Canary Wharf pour 28 millions d'euros ;
- l'acquisition du Sofitel Biarritz Miramar pour 27 millions d'euros (cf. note 3) ;
- le dépôt pour l'acquisition du Sofitel Santa Clara pour 25 millions d'euros ;
- l'acquisition des titres Huazhu pour 22 millions d'euros (cf. note 3).

Au 31 décembre 2014, les principaux investissements de développement d'HotelInvest concernaient :

- 715 millions d'euros liés au rachat d'un portefeuille de 86 hôtels auprès de Moor Park ;
- 176 millions d'euros liés au rachat d'un portefeuille de 11 hôtels auprès d'Axa Real Estate ;
- 89 millions d'euros liés au rachat d'un portefeuille de 13 hôtels auprès de Tritax au Royaume-Uni ;
- 29 millions d'euros liés à la prise de participation dans le capital de Mama Shelter.

NOTE 30 LITIGES

Note 30.1 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 30.2 Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

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 SA 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 SA à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit d'Accor SA, 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 SA 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 SA et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor SA 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 SA devait être strictement encadré par des règles, qui d'un point de vue pratique, restreignent le droit au remboursement en jugeant que Accor SA 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 SA 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 SA 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 AccorHotels 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 SA 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 SA 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 sont comptabilisées depuis le 30 juin 2014 dans un compte de bilan, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. En effet Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014 ; ce litige est actuellement en cours d'instruction.

Note 30.3 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 contestait 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 portait également sur une problématique de renonciation à 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 SA, 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 avait néanmoins doté dans ses comptes une provision pour risque d'un montant total de 14,5 millions d'euros au 31 décembre 2014. À l'issue d'un recours hiérarchique auprès du chef de brigade, l'administration fiscale a prononcé le 21 juillet 2015 d'une part, l'abandon de la rectification concernant le montant de la plus-value fiscale d'apport réalisée par Accor SA dans le cadre de la scission du groupe en 2010 et d'autre part, le maintien de la rectification concernant la renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne Hotelaria Accor Brasil SA. Le total des enjeux en droits rappelés a ainsi été baissé de 29,5 millions d'euros à 8,1 millions d'euros (intérêts de retards inclus) dont 4,1 millions d'euros ont été mis en recouvrement par l'administration en décembre 2015 et comptabilisés en charge. La provision pour risque a par conséquent été réajustée de 14,5 millions d'euros à 4 millions au 31 décembre 2015. Le groupe AccorHotels entend faire valoir ses droits devant les juridictions administratives compétentes pour continuer de contester cette proposition de rectification.

Note 30.4 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 31 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les tableaux présentés n'incluent pas les promesses d'achats de portefeuilles d'actifs faites par AccorHotels avec droit de substitution et pour lesquelles le Groupe a reçu en contrepartie des promesses d'achat pour des montants équivalents par la nouvelle société d'investissement hôtelier en janvier 2016 (cf. note 3).

Il s'agit de trois portefeuilles :

- 40 hôtels qui devraient être rachetés par la nouvelle société d'investissement hôtelier auprès de Foncière des Murs pour 227 millions d'euros ;
- 12 hôtels qui devraient être rachetés par la nouvelle société d'investissement hôtelier auprès d'Axa pour 39 millions d'euros ;
- cinq hôtels qui devraient être rachetés par la nouvelle société d'investissement hôtelier auprès d'Invesco pour 91 millions d'euros.

Note 31.1 Engagements hors bilan donnés

L'échéancier au 31 décembre 2015 des engagements hors bilan donnés (non actualisés à l'exception des engagements de loyers sièges) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	31 Déc. 2015	31 Déc. 2014
ENGAGEMENTS DIMINUANT LA LIQUIDITÉ DES ACTIFS (1)	33	115	24	171	74
ENGAGEMENTS D'ACHAT (2)	183	20	-	203	69
Engagements de travaux en Allemagne	9	3	-	12	17
Engagements de travaux au Royaume-Uni (3)	20	-	-	20	3
Engagements de travaux en France (4)	10	69	0	79	3
Engagements de travaux en Australie (5)	3	14	-	17	2
Engagements de travaux Pologne (6)	12	-	-	12	2
Autres engagements de travaux	2	-	1	3	28
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	56	86	1	144	54
AUTRES GARANTIES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE (7)	15	100	133	248	63
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	7	121	25	153	202
PASSIFS ÉVENTUELS	-	4	-	4	4
31 DÉCEMBRE 2015	**295**	**446**	**182**	**924**	
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2014 RETRAITÉ	86	262	119		466

(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.
a. Dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire en Pologne, une hypothèque de 48 millions d'euros a été contractée au bénéfice de la banque. Cette dernière porte sur la valeur nette comptable de deux hôtels : Novotel Warszawa Centrum et Mercure Warszawa Centrum.
b. Dans le cadre de la cession par AccorHotels à Orbis de ses activités en Europe Centrale, un accord bancaire de facilité de lignes de crédit a été conclu auprès de la banque. Afin de garantir les passifs, une hypothèque de 43 millions d'euros a été contractée. Elle porte sur la valeur nette comptable de deux hôtels : Mercure Warszawa Grand et Sofitel Warsaw Victoria.
c. Extinction des hypothèques sur les ibis Bogota et Medellin en Colombie pour 19 millions d'euros suite à la cession de ces deux hôtels sur la période.
d. Dans le cadre de la rénovation du Pullman Toulouse centre et adagio Toulouse Parthénon, un prêt a été contracté auprès de la Société Générale donnant lieu à diverses hypothèques pour 27 millions d'euros.
(2) Les engagements d'achat sont principalement constitués de :
a. Engagement sur un contrat de promotion immobilière pour la construction de l'hôtel ibis Canning Town pour un montant de 30 millions d'euros.
b. Extinction des engagements de travaux dans le cadre du contrat avec Moorfield sur la gestion et le rebranding de 24 Mercure en Angleterre pour 12 millions d'euros.
c. Engagements donnés dans le cadre d'acquisition de portefeuilles d'actifs :
- engagement d'acquisition du Novotel München City dans le cadre du protocole d'accord avec le Groupe Invesco pour 61 millions d'euros.
- engagement d'acquisition d'actifs dans le cadre du protocole d'accord avec le groupe Foncière Des Murs pour 27 millions d'euros.
- engagement d'acquisition d'actifs dans le cadre du protocole avec le groupe Axa pour 12 millions d'euros.
d. Engagement d'acquisition de 80 % de la société Compagnie Hôtelière du Brésil détenant deux établissements à Rio de Janeiro pour 32 millions d'euros.
e. Engagement d'acquisition des murs de deux établissements en Allemagne pour 29 millions d'euros : le Mercure Olympiapark et l'ibis München City.
(3) Engagement pour la construction du Novotel Canary Wharf pour un montant de 20 millions d'euros.
(4) Les engagements de travaux en France sont principalement constitués de :
a. Garantie donnée à ADP pour la construction des établissements Novotel Cœur d'Orly, ibis Cœur d'Orly et ibis budget Cœur d'Orly pour 36 millions d'euros.
b. Nouvelle caution donnée à la SCI Tours et Orly garantissant le paiement des sommes dues au promoteur immobilier Bouygues Bâtiment au titre de la construction du complexe hôtelier Cœur d'Orly pour 33 millions d'euros.
(5) Engagements de travaux donnés sur les hôtels du portefeuille TAHL (foncière australienne) en Australie et en Nouvelle-Zélande pour 17 millions d'euros.
(6) Engagements de travaux donnés pour la construction de plusieurs hôtels et rebranding de l'hôtel Gdynia pour 12 millions d'euros.
(7) Les autres garanties augmentant la dette intègrent pour la première fois au 31 décembre 2015, les engagements de loyers relatifs aux sièges pour 180 millions d'euros (montant actualisé à 7 %).

De plus, le Groupe s'engage généralement à entretenir les hôtels sur la base d'un montant minimum chiffré en pourcentage du chiffre d'affaires. Compte tenu de leur caractère difficilement chiffrable, ces engagements ne figurent pas dans le tableau.

Le Groupe peut aussi dans certains cas accorder des garanties de performance aux propriétaires d'hôtels managés. Ces garanties peuvent être assorties de clauses de récupération en cas d'amélioration des performances de l'hôtel au cours des années à venir.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagement donné autre que ceux figurant ci-dessus selon les normes comptables en vigueur.

Note 31.2 Engagements hors bilan reçus

L'échéancier au 31 décembre 2015 des engagements hors bilan reçus (non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	31 Déc. 2015	31 Déc. 2014
Engagements irrévocables d'achat d'actifs corporels/ incorporels reçus	0	-	-	0	1
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus (1)	-	-	18	18	19
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	0	-	18	19	20
Engagements sur garanties actifs/passifs	1	-	-	1	1
Autres garanties opérationnelles (2)	18	15	25	58	62
AUTRES ENGAGEMENTS ET GARANTIES REÇUS	18	15	25	58	63
31 DÉCEMBRE 2015	**19**	**15**	**43**	**77**	
TOTAL 31 DÉCEMBRE 2014 RETRAITÉ	17	12	54		83

(1) Les engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus se détaillent comme suit :
a. Dans le cadre de la transaction avec la Société Hôtelière Paris Les Halles (SHPH) sur le Sofitel Amsterdam The Grand, AccorHotels 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 AccorHotels au terme de ses 25 ans. Le montant est de 14 millions d'euros à fin 2015.
b. Dans le cadre de la co-entreprise Orféa (Société d'Exploitation des Résidences Hôtelières Rail) avec la SNCF et en cas de divergence entre associés :
- SNCF Participations aura la faculté d'acquérir l'intégralité des parts détenues par Soparfi 1 – filiale du groupe AccorHotels – 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 :
a. Dans le cadre de l'opération Silverstone, Stone s'est engagé à verser à AccorHotels 15 millions d'euros de complément de prix en cas d'atteinte de Business Plan en 2019 sur les hôtels Formule 1. Compte tenu de la faible probabilité d'atteindre le business plan en question, cet engagement a été repris au 31 décembre 2015.
b. 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.
c. Dans le cadre du protocole d'accord avec le groupe Foncière des Murs, celui-ci s'engage à prendre en charge et réaliser entre le 30 juin 2016 et le 30 juin 2018, des travaux de natures strictement immobilière, portant sur les actifs dont les baux sont renouvelés, pour un montant de 10 millions d'euros.

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

NOTE 32 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2015

Les principales filiales et participations consolidées représentent 98 % du chiffre d'affaires, 97 % du résultat brut d'exploitation et 88 % du résultat d'exploitation. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,07 % de chacun des agrégats.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'AccorHotels à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

ACCOR SA

FRANCE			
Golfe d'Ajaccio	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière du Forum	France	IG	100,00 %
Sofitel Luxury Hotels France	France	IG	100,00 %
Pradotel	France	IG	100,00 %
Sté du Domaine de Marlioz et Extensions	France	IG	100,00 %
Paris Porte De Saint Cloud	France	IG	100,00 %
SHORET	France	IG	100,00 %
Varoise SHTCV	France	IG	100,00 %
Sté Porte Montreuil	France	IG	99,96 %
SIGEST 1	France	IG	100,00 %
Sté Exploitation Hôtel Monégasque (SEHM)	Monaco	IG	100,00 %
Gestal	France	IG	96,00 %
Académie France	France	IG	100,00 %
Sté Hôtelière Paris Eiffel Suffren	France	IG	75,00 %
Paris Clichy	France	IG	100,00 %
SH Défense Grande Arche	France	IG	100,00 %
Exhotel	France	IG	100,00 %
SOGECA	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière de Montparnasse (SHDM)	France	IG	100,00 %
Thalamer	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière d'exploitation Économique (HOTEXCO)	France	IG	100,00 %
Compagnie Etap Hôtel Roissy	France	IG	96,00 %
Sté Hot Exploitation Marseille	France	IG	100,00 %
Ecotel	France	IG	99,45 %
SHNM	France	IG	100,00 %
Société Commerciale des Hôtels Économiques (SCHE)	France	IG	99,96 %
SPARHE	France	IG	100,00 %
Société d'Étude et de Promotion Hôtelière International (SEPHI)	France	IG	100,00 %
Accor Redevances France	France	IG	100,00 %
NCEE			
Accor Hospitality Germany GMBH	Allemagne	IG	100,00 %
Balhotel	Suisse	IG	70,00 %
Accor Hotels Romania	Roumanie	IG	52,69 %
Accor - Pannonia Hotels ZRT	Hongrie	IG	52,66 %
Orbis	Pologne	IG	52,69 %
Societe d'Exploitation Hôtelière	Suisse	IG	99,93 %
Russian Management Hotel Company LLC	Russie	IG	100,00 %
Accor Hotels Luxembourg	Luxembourg	IG	100,00 %
Accor Hospitality Nederland N.V.	Pays-Bas	IG	100,00 %
Accor Pannonia Slovakia S.r.o	Slovaquie	IG	52,66 %
Berne Messe	Suisse	IG	60,00 %
Katerinska Hotel Jur	Rép Tchèque	IG	52,69 %
Accor Hotelbetriebs GMBH	Autriche	IG	100,00 %
Accor Hotels Belgium	Belgique	IG	100,00 %
Accor Uk Economy Hotels Ltd	Royaume Uni	IG	100,00 %
ASPAC			
Marara	Polynésie française	IG	100,00 %
Sa Motu	Polynésie française	IG	100,00 %
Accor Asia Pacific Corp.	Australie	IG	100,00 %
Aapc India Hotel Management Private Hs	Inde	IG	70,00 %
Aapc Properties Pty Ltd	Australie	IG	100,00 %
Safari Club	Polynésie française	IG	100,00 %

ACCOR SA

AMERIQUES			
Hotelaria Accor Brasil	Bresil	IG	100,00 %
Sociedad Inmobiliaria y de Hoteles Larcomar (SIHLSA)	Perou	IG	100,00 %
Sofitel Support USA HI	États-Unis	IG	100,00 %
Accor Hospitality Arg SA	Argentine	IG	100,00 %
Sociedad de Desarrollo de Hoteles Peruanos SA (SDHP)	Perou	IG	100,00 %
Si Hotelera De Mexico Jur	Mexique	IG	100,00 %
Accor Business and Leisure North America	États-Unis	IG	100,00 %
MMEA			
Accor Afrique Support HS	Maroc	IG	100,00 %
Sté Hôtelière De L'autoroute (SHA)	Côte d'Ivoire	IG	94,70 %
Cie Hôtelière Plateau Abidjan	Côte d'Ivoire	IG	90,85 %
Sté Hôtelière La Lagune	Côte d'Ivoire	IG	100,00 %
Sté Hôtelière Athènes Centre	Grèce	IG	100,00 %
Upsite Investimentos Hoteleiros	Portugal	IG	100,00 %
Belle Rivière Hôtel (BRH)	Île Maurice	IG	100,00 %
Hôtel Union Pullman	Sénégal	IG	100,00 %
Saudi French Company Hotel MGT	Arabie Saoudite	IG	99,99 %
Accor Gestion Maroc	Maroc	IG	77,99 %
Tamaris Turizm Try	Turquie	IG	100,00 %
El Gezirah Hotels Tourism CY	Égypte	IG	65,71 %
Accor Hotel SAE	Égypte	IG	99,93 %
Société Abidjanaise d'Hôtellerie	Côte d'Ivoire	IG	99,99 %
Portis	Portugal	IG	100,00 %
Accor Hospitality Italia SRL	Italie	IG	100,00 %
Accor Hoteles España SA	Espagne	IG	100,00 %
Société Hôtelière Barachois	Sénégal	IG	90,58 %

AUTRES MÉTIERS			
MAMA SHELTER	France	MEE	36,60 %
Treno (*)	Italie	Activité destinée à être cédée	99,77 %

(*) Ces entités ne sont pas détenues directement par Accor SA

IG : Intégration globale.

MEE : Mise en équivalence.

Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêt.

NOTE 33 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 AccorHotels ;
- les sociétés contrôlées exclusivement ou conjointement par une société exerçant une influence notable sur AccorHotels.

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 32. 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 2014 et 2015.

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 34. 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 sein du Document de référence 2015.

Sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration d'AccorHotels 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 AccorHotels

Les sociétés Colony Capital et Eurazeo, agissant de concert, exercent ensemble une influence notable sur AccorHotels dans le cadre du pacte d'actionnaires qu'ils ont conclu. Aucune transaction significative avec ces sociétés n'a été réalisée au cours de l'exercice 2014 et de l'exercice 2015. Toutefois, AccorHotels est entré en négociations exclusives avec une société d'investissement hôtelier pour la cession d'un portefeuille de 85 hôtels (cf. note 3).

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 34 RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNES CLÉS DU MANAGEMENT

	2014		2015	
(en millions d'euros)	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	13	8	16	9
Avantages postérieurs à l'emploi	1	10	3	17
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	2	-
Paiements sur la base d'actions	2	-	4	-
RÉMUNÉRATION GLOBALE	**16**	**18**	**24**	**27**

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif, constitué de treize membres à fin décembre 2015 (onze membres à fin décembre 2014), 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 2014 s'est élevé à 541 242 euros.

NOTE 35 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)	2014	2015
Honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés	(9)	(8)
Honoraires facturés au titre des prestations de services entrant dans les diligences accessoires à la mission de contrôle légal des comptes consolidés	(1)	(2)
HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	**(10)**	**(10)**

NOTE 36 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Négociations exclusives pour la cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe

Le groupe AccorHotels a annoncé le 27 janvier 2016 être entré en négociations exclusives pour la cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe à un nouvel opérateur hôtelier franchisé, dont il détiendrait une participation de 30 %. Cf. note 3 pour plus de détails.

Finalisation de l'alliance stratégique entre accorhotels et Huazhu

AccorHotels et Huazhu Hotels Group ont annoncé le 27 janvier 2016 la finalisation de leur alliance stratégique en Chine. Cf. note 3 pour plus de détails

Couverture du risque de change lié à l'acquisition du Groupe Fairmont, Raffles et Swissôtel

Dans le cadre de l'acquisition prévue sur le premier semestre 2016 des marques Fairmont, Rafles et Swissôtel, AccorHotels a souscrit courant janvier des instruments financiers pour couvrir les risques d'évolution défavorable du taux euro/dollar pour le montant global à verser en numéraire de 840 millions de dollars. Cf. note 3 pour plus de détails sur l'acquisition.

5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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 l'élément suivant :

- 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.

L'appréciation ainsi portée s'inscrit dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et a donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 17 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres	DELOITTE & ASSOCIÉS
Jacques Pierres	Pascale Chastaing-Doblin

5.4 COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

5.4.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2014 net	Déc. 2015 net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	79	87
Fonds commercial	(2-3-4-7)	20	19
Autres immobilisations incorporelles	(2)	17	29
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		116	135
Terrains	(2-4)	4	4
Constructions	(2-3-4)	32	29
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	4	3
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	30	27
Immobilisations corporelles en cours	(2)	3	6
Avances et acomptes	(2)	0	0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		73	69
Participations	(2-6-7-19)	4 394	4 296
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18-19)	334	296
Autres titres immobilisés	(2-6-7-19)	33	33
Prêts	(2-7-11-18)	16	15
Autres immobilisations financières	(2-7-18)	31	49
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		4 808	4 689
Actif immobilisé		**4 997**	**4 893**
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	7	12
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-18-19)	309	292
Autres créances	(5-7-11-18-19)	343	386
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	1 521	1 811
Disponibilités	(11)	917	1 142
Actif circulant		**3 097**	**3 643**
Comptes de régularisation			
Charges constatées d'avance	(9-18)	7	7
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	24	54
Primes remboursement des obligations		0	1
Ecarts de conversion actif	(10)	8	24
Comptes de régularisation		**39**	**86**
ACTIF	**(1)**	**8 133**	**8 622**

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2014 net	Déc. 2015 net
Capital	(13-14)	696	706
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	998	1 104
Réserve légale	(13)	69	69
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	14	13
Report à nouveau	(13)	-	17
Résultat de l'exercice	(13)	239	130
Provisions réglementées	(7-13)	8	8
Capitaux propres		**2 033**	**2 056**
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	894	894
Autres fonds propres		**894**	**894**
Provisions pour risques	(7)	68	53
Provisions pour charges	(7)	79	98
Provisions pour risques et charges		**147**	**151**
Autres Emprunts obligataires	(12-16-17)	2 682	2 593
Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit	(12-17)	227	481
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-19)	1 819	2 058
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-19)	207	251
Dettes fiscales et sociales	(12-17-24)	88	91
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	9	11
Autres dettes	(12-17)	19	10
Dettes		**5 051**	**5 495**
Produits constatés d'avance	(9-17)	1	3
Ecarts de conversion passif	(10)	7	23
Comptes de régularisation		**8**	**26**
PASSIF	**(1)**	**8 133**	**8 622**

5.4.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2014 net	Déc. 2015 net
Production vendue (biens et services)		825	881
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(20)	825	881
Production immobilisée		15	33
Repr./amort. et prov., transferts de charges		68	22
Autres produits		2	0
Produits d'exploitation		**910**	**936**
Achats de marchandises		-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		0	-
Autres achats et charges externes		628	710
Impôts, taxes et versements assimilés		16	12
Salaires et traitements	(21)	106	93
Charges sociales		47	45
Dotations aux amortissements et provisions			
■ Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	35	37
■ Sur immobilisations : dotations aux provisions		0	0
■ Sur actif circulant : dotations aux provisions		4	2
■ Pour risques et charges : dotations aux provisions		14	25
Autres charges	(21)	2	3
Charges d'exploitation		**852**	**927**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**58**	**9**
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun			
Produits financiers de participations	(19)	324	220
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		0	1
Autres intérêts et produits assimilés	(19)	27	25
Reprises sur provisions et transferts de charges		55	136
Différences positives de change		17	48
Produits financiers		**423**	**430**
Dotations financières aux amortissements et aux provisions		100	157
Intérêts et charges assimilées	(19)	137	182
Différences négatives de change		17	47
Charges financières		**254**	**386**
RÉSULTAT FINANCIER	**(22)**	**169**	**44**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		**227**	**53**

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2014 net	Déc. 2015 net
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		0	21
Produits exceptionnels sur opérations en capital		22	95
Reprises sur provisions et transferts de charges		23	25
Produits exceptionnels		**45**	**141**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		11	11
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		31	49
Dotations aux amortissements et aux provisions		5	24
Charges exceptionnelles		**47**	**84**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(23)**	**(2)**	**57**
Impôts sur les bénéfices	(24)	(14)	(20)
TOTAL PRODUITS		**1 378**	**1 507**
TOTAL CHARGES		**1 139**	**1 377**
BÉNÉFICE OU (PERTE)		**239**	**130**

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 2015 dont le total est de 8 622 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant un bénéfice de 130 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier 2015 au 31 décembre 2015.

Les comptes sociaux de Accor SA sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe AccorHotels.

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 2015 est marquée par une progression du chiffre d'affaires de 6,8 %.

Accor étend la maturité moyenne de sa dette d'environ une année suite à l'opération d'émission obligataire de 500 millions d'euros et le remboursement partiel sur deux souches obligataires pour 598 millions.

En 2015, Accor poursuit sa transformation digitale « Leading Digital Hospitality » notamment avec l'acquisition de la société Fastbooking dont l'activité est de proposer aux hôtels indépendants une offre élargie de solutions numériques et technologiques. Pour rappel, en 2014, Accor a lancé un plan d'investissement sur 5 ans.

En juin 2015, Accor a pris la décision de regrouper l'ensemble des sites parisiens en un lieu unique, la tour Sequana à Issy-les-Moulineaux. Les coûts de ces déménagements ont d'ores et déjà été pris en considération dans les comptes 2015.

5.4.3 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	256
NOTE 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2015	259
NOTE 3	Immobilisations corporelles et incorporelles	259
NOTE 4	État des amortissements au 31 décembre 2015	260
NOTE 5	Créances au 31 décembre 2015	260
NOTE 6	Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2015	260
NOTE 7	État des provisions et des dépreciations d'actifs au 31 décembre 2015	262
NOTE 8	Portefeuilles des valeurs mobilières de placement	263
NOTE 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2015	264
NOTE 10	Écarts de conversion	264
NOTE 11	Produits à recevoir	264
NOTE 12	Charges à payer	265
NOTE 13	Variations des capitaux propres	265
NOTE 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	266
NOTE 15	Autres fonds propres	270
NOTE 16	Emprunts obligataires	270
NOTE 17	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2015	271
NOTE 18	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2015	272
NOTE 19	Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2015	272
NOTE 20	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	273
NOTE 21	Rémunérations et effectifs	273
NOTE 22	Résultat financier	274
NOTE 23	Résultat exceptionnel	275
NOTE 24	impôts sur les bénéfices	275
NOTE 25	Situation fiscale différée	277
NOTE 26	Engagements hors bilan, donnés et reçus	277
NOTE 27	Événements post-clôture	279
NOTE 28	Principales filiales et participations au 31 décembre 2015	280

Les notes 1 à 27 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Le bilan et le compte de résultat de Accor SA sont établis conformément aux dispositions légales françaises, en particulier le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;
- importance relative.

La méthode de base, retenue pour l'évaluation des éléments inscrits à l'actif du bilan, est celle selon les cas, du coût historique et de la valeur d'apport.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Une immobilisation corporelle ou incorporelle est comptabilisée à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

a) Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée de vie prévue :

- logiciels amortis entre deux et cinq ans ;
- licences amorties entre trois et cinq ans.

Les droits au bail, les fonds de commerce et les marques à durée de vie indéfinie ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'une appréciation régulière lors de survenance d'éléments susceptibles de remettre en cause leur valeur. Lorsque leur juste valeur fondée sur les critères ayant prévalu lors de leur acquisition s'avère inférieure de façon durable à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée de manière temporaire.

b) Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition comprend le prix d'acquisition, les frais directement attribuables pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction ainsi que les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à la construction ou à la production des actifs.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions entre 35 et 50 ans ;
- agencements et installations entre 7 et 25 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 5 et 15 ans.

a et b bis) Valeur d'inventaire des immobilisations

À chaque clôture, la société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur des actifs corporels et incorporels. Les indices de perte de valeur sont l'obsolescence, la dégradation physique, les changements importants dans le mode d'utilisation, les performances inférieures aux prévisions, la chute des revenus et autres indications externes. Si tel est le cas, la société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation.

La valeur actuelle est la valeur la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

c) Les immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en compte de résultat.

À chaque clôture, la société apprécie s'il existe un indice quelconque de perte de valeur de ses immobilisations financières. Les indices de perte de valeur des immobilisations financières sont généralement :

- des performances inférieures aux prévisions ;
- des baisses de cotations et de notations ;
- des chutes de revenus et de résultats.

Si tel est le cas, la société détermine la valeur actuelle de ces actifs et la compare à leur valeur nette comptable pour calculer une éventuelle dépréciation. La valeur actuelle est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.

Accor considère que la meilleure manière d'approcher la valeur vénale de ses immobilisations financières est de calculer la quote-part de situation nette consolidée qu'elle détient dans ses participations. Une autre méthode appliquée dans le cadre des participations hôtelières est de calculer l'EBE moyen des deux dernières années réalisées par ces participations puis leur appliquer un multiple fonction du type d'établissements hôteliers rattachés à ces participations et de leur situation financière. Accor utilise aussi les valeurs issues de transactions récentes comme comparatif.

Si l'évaluation de la valeur vénale des immobilisations financières fait apparaître une éventuelle dépréciation à comptabiliser, est alors calculée la valeur d'utilité de cette même immobilisation. La valeur d'utilité est la valeur actuelle des flux de trésorerie attendus.

Pour établir la valeur d'utilité des titres de participation, la société a recours à un ensemble de données composé notamment :

- d'éléments historiques ayant servi à apprécier la valeur d'origine des titres ;
- d'éléments actuels tels que la rentabilité de l'entreprise ou la valeur réelle des actifs sous-jacents ;
- d'éléments futurs correspondant aux perspectives de rentabilité ou de réalisation et aux tendances de la conjoncture économique.

À l'issue de ce test, lorsque la situation financière le justifie, les participations et autres titres immobilisés font l'objet de dépréciations, égale au minimum des deux provisions calculées respectivement en référence à la valeur vénale et la valeur d'utilité de l'immobilisation financière testée et pouvant aller jusqu'à hauteur de l'actif net détenu si leur rentabilité future n'est pas assurée. L'appréciation de la valeur des titres tient compte également de la maturité de l'activité (par exemple si l'activité est dans une période de lancement, aucune dépréciation n'est constituée si la rentabilité future est assurée) et de la valeur vénale de certains actifs détenus par la société filiale non apparents au bilan (ex. : marques). Les provisions ont un caractère non définitif et peuvent être reprises dans la limite du coût historique comptabilisé lorsque la situation financière s'apprécie.

La dépréciation est enregistrée sur les titres puis sur les créances rattachées à participations, les prêts, les comptes courants et ensuite, si nécessaire, une provision pour risque est constituée.

d) Les stocks

Tous les stocks sont valorisés au prix moyen pondéré. Ils sont dépréciés, s'il y a lieu, à leur valeur probable de réalisation.

e) Les charges à répartir

Suite à l'application des nouveaux textes sur les actifs au 1er janvier 2005, seuls les frais d'émission d'emprunts restent en charges à répartir et sont amortis sur la durée de l'emprunt.

f) Les créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

g) Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas de dépréciation une provision est calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

h) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la société correspond au montant de prestations de services et de rémunérations contractuelles (honoraires de gestion, redevances de franchise) facturées à des hôtels managés ou franchisés, à des filiales et à des sociétés non liées. Il comprend également des facturations de contrats de location et de location gérance ainsi que des commissions de cautions sur loyers et emprunts.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété. Les prestations de service sont quant à elles comptabilisées au moment où le service est rendu.

Ainsi :

- les revenus issus de locations et locations gérance sont reconnus linéairement sur la durée du contrat ;
- les redevances facturées à des filiales et à des sociétés non liées sont reconnues linéairement sur la durée du contrat ;
- les commissions sur cautions sont comptabilisées de manière linéaire sur la durée de la caution accordée ;
- les revenus issus des autres services sont comptabilisés lorsque le service est rendu.

i) Provisions réglementées

Les immobilisations du secteur hôtelier, qui peuvent être amorties fiscalement en mode dégressif, donnent lieu à un calcul d'amortissements dérogatoires pour l'excédent des amortissements fiscaux par rapport aux amortissements économiques calculés en mode linéaire.

j) Provisions pour risques et charges

Une provision est comptabilisée lorsque la société a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

k) Provisions pour retraites et prestations assimilées

La société comptabilise une provision couvrant la totalité des engagements de retraite et avantages similaires. Les régimes applicables à la société sont des régimes à prestations définies, notamment celui des indemnités de fin de carrière propre à la France. La société comptabilise linéairement l'intégralité des engagements, déterminés de manière actuarielle, pendant la durée d'acquisition de ces derniers, tout en probabilisant les risques que les salariés quittent l'entreprise avant leur départ en retraite. Le montant comptabilisé en provisions pour charges est égal à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, majorée ou minorée des écarts actuariels éventuels (qui sont pris en résultat de l'exercice lors de leur survenance).

Outre ce régime obligatoire, certains salariés bénéficient :

- d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, caractérisé par le versement de cotisations périodiques à un organisme extérieur qui en assure la gestion administrative et financière ainsi que le versement des rentes. Les paiements afférents à ce régime sont constatés en charges sur la période à laquelle ils se rapportent ;
- d'un régime de retraite supplémentaire dit « à prestations définies » ouvrant droit à pensions de retraite calculées en fonction des salaires et du nombre d'années de participation au régime. Le montant calculé fait l'objet d'une provision qui tient compte de la partie éventuelle préfinancée auprès d'un organisme extérieur (actifs de couverture).

l) Obligations non convertibles

Les emprunts obligataires non convertibles dont la valeur nominale de l'émission est supérieure au montant encaissé par la société Accor, font l'objet d'une prime d'émission amortie linéairement sur la durée de l'emprunt.

m) Autres fonds propres

Le 30 juin 2014, Accor a procédé à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros. Le remboursement éventuel de cet instrument est à l'initiative du Groupe avec une première possibilité le 30 juin 2020.

Cette émission obligataire présente les caractéristiques des « Autres fonds propres ». La prime d'émission, de 6 millions d'euros, est enregistrée en diminution du nominal de l'emprunt.

Les intérêts à payer sont présentés dans la rubrique « Dettes financières diverses ».

Les frais d'émission sont amortis par résultat.

n) Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances, swap de devises et disponibilités en devises sont convertis au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation pour les dettes, les créances, les swap de devises et en compte de résultat pour les disponibilités.

Les prêts et emprunts libellés dans une même devise, dont les termes sont suffisamment voisins ne donnent pas lieu à constitution d'une provision pour risque de change.

o) 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 1er janvier 2005, les provisions sur titres jusqu'alors soumises au régime des moins-values à long terme, ne donnent plus lieu à déduction pour la fraction correspondante au montant des plus-values latentes du portefeuille de titres de même catégorie.

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.

Accor SA émet chaque année des plans d'attributions d'actions et/ou des plans d'option de souscription d'actions à l'attention de certains salariés du Groupe. Depuis 2006, Accor SA émet plusieurs de ces plans chaque année, sous conditions de performance d'une période d'acquisition des droits de deux ans à quatre ans. Dans ce cadre, la société prévoit d'attribuer des actions nouvelles à émettre. De ce fait, aucune provision n'a été constatée dans les comptes sociaux clos au 31 décembre 2015

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015

(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'exercicce
Marques, droits et valeurs similaires	59	-	-	-	59
Licences, logiciels	152	24	(0)	-	176
Fonds commercial	57	-	(0)	-	57
Autres immobilisations incorporelles	18	30	(17)	-	31
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**286**	**54**	**(17)**	**-**	**323**
Terrains	5	0	(0)	-	5
Constructions	83	0	(2)	-	81
Installations techniques, matériel et outillage industriels	26	1	(1)	-	26
Autres immobilisations corporelles	84	10	(2)	-	92
Immobilisations corporelles en cours	4	4	(2)	-	6
Avances et acomptes	0	0	(0)	-	0
Immobilisations corporelles	**202**	**15**	**(7)**	**-**	**210**
Participations [(a)]	7 278	66	(119)	-	7 225
Créances rattachées à des participations [(b)]	405	9	(62)	20	372
Autres titres immobilisés [(a)]	33	22	(22)	1	34
Prêts	23	0	(1)	-	22
Autres immobilisations financières	31	17	(0)	-	48
Immobilisations financières	**7 770**	**114**	**(204)**	**21**	**7 701**
ACTIF IMMOBILISÉ	**8 258**	**183**	**(228)**	**21**	**8 234**

(a) Détail de la variation à la baisse pour un total de 53 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 concédés à ses filiales.

Licences, logiciels

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la société pour les besoins de son activité.

Fonds commercial

Il s'agit principalement des fonds de commerce d'hôtels Novotel et SuiteNovotel.

Constructions et aménagements

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés à des hôtels, aux locaux des sièges administratifs et du Centre de formation du Groupe.

NOTE 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2015

(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	116	16	-	132
Fonds commercial	37	1	-	38
Autres immobilisations incorporelles	2	0	-	2
Immobilisations incorporelles	**155**	**17**	**-**	**172**
Terrains	1	0	-	1
Constructions	50	3	(2)	51
Installations techniques, matériel et outillage industriels	22	2	(1)	23
Autres immobilisations corporelles	54	12	(1)	65
Immobilisations corporelles	**127**	**17**	**(4)**	**140**
ACTIF IMMOBILISÉ	**282**	**34**	**(4)**	**312**

NOTE 5 CRÉANCES [1] AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	2014 bruts	2015 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	**7**	**12**
Clients et comptes rattachés	**325**	**305**
Autres créances	**363**	**415**
Dont fournisseurs	2	1
Dont état	69	88
Dont groupe et associés	262	285
Dont débiteurs divers	30	41
TOTAL	**695**	**732**

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2015

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2015
FASTBOOKING	55 261 407	2	100,00 % [1]
EEPLE	8 304	2	19,11 %
ACQUISITIONS		**4**	

(1) % de détention consécutif à une acquisition et avant opération d'une cession, d'une réduction de capital ou fusion, voir cadres suivants.

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2015
FASTBOOKING	70 836 817	-	20	100,00 % [(2)]
SOGECOL	10 351 720	-	20	94,52 % [(2)]
ACCOR CENTRE CONTACT CLIENTS	902 810	-	13	100,00 % [(2)]
ACCOR HOSPITALITY ARGENTINA	53 877	-	7	95,00 % [(2)]
CIWLT	5 896	0,15 %	1	99,93 %
SCI MÉTROPOLE SURESNE	64	12,77 %	1	36,73 % [(a)]
ACQUISITIONS			**62**	

(2) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.
(a) Acquisition ayant porté la participation à plus de 33 1/3 %.

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2015
ACCOR HOSPITALITY GERMANY	-	0,00 %	(45)	100,00 % [(3)]
ACCOR LODGING NORTH AMERICA	-	0,00 %	(36)	62,12 % [(3)]
HOLPA	-	0,00 %	(14)	63,55 % [(3)]
KATERINSKA	300 000	100,00 %	(9)	0,00 %
FALAISE DE DINARD	30 000	8,57 %	(1)	0,00 %
FASTBOOKING	107 767 323	0,00 %	-	100,00 % [(4)]
Cessions			**(105)**	
COMPAGNIE ITALIENNE DE TOURISME HOLDING SPA	5 170 000	10,00 %	(9)	0,00 %
SCI DU MOTEL PARIS NORD AÉROPORT	1 666	100,00 %	(3)	0,00 %
SCI ORPA	32 448	100,00 %	(2)	0,00 %
Liquidations			**(14)**	
CESSIONS ET LIQUIDATIONS			**(119)**	

(3) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital sans suppression d'actions.
(4) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital avec suppression d'actions.

TOTAL ACQUISITIONS	**66**	**-**
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS	**(119)**	**-**
TOTAL VARIATIONS DES PARTICIPATIONS	**(53)**	

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRECIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions sans utilisation	Diminutions avec utilisation	Montants à la fin de l'exercice
Amortissements dérogatoires	8	1	(1)	-	8
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	8	1	(1)	-	8
Pour litiges	3	1	(0)	(0)	4
Pour pertes de change	1	0	(0)	-	1
Autres provisions pour risques [1]	64	9	(24)	(1)	48
PROVISIONS POUR RISQUES	68	10	(24)	(1)	53
Pour retraites et prestations assimilées [4]	38	20	(1)	(0)	57
Pour impôts	28	-	(6)	(4)	18
Autres provisions pour charges	13	20	(2)	(8)	23
PROVISIONS POUR CHARGES [2]	79	40	(9)	(12)	98
Provisions	**155**	**51**	**(34)**	**(13)**	**159**
Sur immobilisations incorporelles	17	0	(0)	-	17
Sur immobilisations corporelles	1	0	(0)	-	1
Sur immobilisations financières*	2 963	140	(91)	-	3 012
Sur comptes clients	16	2	(5)	-	13
Sur autres créances*	20	10	-	-	30
Dépréciations d'actifs [3]	**3 017**	**152**	**(96)**	**-**	**3 073**
PROVISIONS ET DEPRECIATIONS D'ACTIFS	**3 172**	**203**	**(130)**	**(13)**	**3 232**

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	27	(18)
Résultat financier	155	(100)
Résultat exceptionnel	21	(25)
TOTAL	**203**	**(143)**

* *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 41 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 3 millions d'euros et des reprises pour 23 millions d'euros ainsi que par une dotation de 4 millions d'euros pour pénalités.

(2) Les soldes des provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites pour 57 millions d'euros, de provisions pour impôts pour 18 millions d'euros, de provisions pour restructuration pour 7 millions d'euros et de provisions relatives aux coûts de déménagement des sièges pour 15 millions d'euros.
Les provisions pour retraites ont été augmentées de 20 millions d'euros et diminuées de 1 million d'euros.
Les provisions pour impôts ont été reprises pour 6 millions d'euros suite à l'abandon par l'état d'une partie du redressement relatif au contrôle fiscal portant sur les années 2010-2011 et pour 4 millions d'euros suite au paiement d'un redressement relatif au contrôle fiscal portant également sur les années 2010-2011.
Les autres provisions pour charges ont été mouvementées pour 20 millions d'euros de dotations (principalement au titre des coûts des déménagements pour 15 millions d'euros dont 11 millions d'euros pour les loyers et charges des locaux inoccupés et 4 millions d'euros pour la remise en état) et des coûts de restructuration pour 5 millions d'euros) et de 10 millions d'euros de reprises (dont 8 millions d'euros au titre des restructurations et 2 millions d'euros au titre des loyers et charges restant à courir).

(3) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations, de créances rattachées à participations et de comptes courants dont les plus significatives sont sur les filiales CIWLT (847 millions d'euros), ALNA (840 millions d'euros), IBL (639 millions d'euros), Accor Participation Italie (114 millions d'euros), SHNM (76 millions d'euros), Belle Rivière Hôtel (47 millions d'euros), Accor Hoteles Espagna (41 millions d'euros), Sofitel Luxury Hotels france (31 millions d'euros), La Thermale de France (30 millions d'euros), HOLPA (29 millions d'euros), SPFH (24 millions d'euros), et SIH Mexico (22 millions d'euros).
Les mouvements de l'année se décomposent en 152 millions d'euros de dotations et 96 millions d'euros de reprises : essentiellement une dotation sur les filiales CIWLT (78 millions d'euros), RISMA (16 millions d'euros), SCHE (13 millions d'euros), Accor Centre de Contact clients (10 millions d'euros) et SFPIE (8 millions d'euros), une reprise sur les filiales ALNA (40 millions d'euros), Accor Participation Italie (17 millions d'euros), IBL (13 millions d'euros), et Compagnie Italienne de Tourisme (9 millions d'euros).

(4) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles.

	2014	2015
Taux d'actualisation	2,0 %	2,0 %
Tables de mortalité	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE
Hypothèse de croissance des salaires*	3,00 %	3,00 %
Âge de départ à la retraite	65 ans	65 ans
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	Initiative employé
Taux de rotation du personnel	Décroissant par âge : ■ de 7,1 % à 0 % pour les non-cadres et nul à partir de 44 ans ; ■ de 5,2 % à 0 % pour les cadres et nul à partir de 55 ans.	Décroissant par âge : ■ de 7,1 % à 0 % pour les non-cadres et nul à partir de 44 ans ; ■ de 5,2 % à 0 % pour les cadres et nul à partir de 55 ans.
Taux de charges sociales	46,00 %	46,00 %

* *Ce taux s'établit à 4 % pour les régimes à prestations définies postérieur à l'emploi.*

	2014	2015
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	32	38
Coût des services rendus dans l'année	3	4
Effet de l'actualisation	1	1
(Gains)/Pertes actuarielles	(4)	15
Modification/liquidation de régime	(2)	(1)
Prestation/cotisations versées	0	0
Autres	0	0
PROVISION DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31/12/N	**38**	**57**

NOTE 8 PORTEFEUILLES DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2014 bruts	2015 bruts
Fonds Communs de Placement	30	31
Sicav	800	1 230
Dépôts à terme	691	550
TOTAL	**1 521**	**1 811**

En 2015, 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 2015

(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	24	49	(19)	54
CHARGES À REPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	**24**	**49**	**(19)**	**54**
Primes d'émission d'emprunts	1	2	(2)	1
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**1**	**2**	**(2)**	**1**
Location et maintenance informatique	3	0	(1)	2
Location immobilière	1	0	(0)	1
Autres	3	2	(1)	4
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES	**7**	**2**	**(2)**	**7**
Fonds Marketing	1	2	-	3
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCES	**1**	**2**	**-**	**3**

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

(en millions d'euros)	2014	2015
Diminution des créances	3	2
Augmentation des dettes	5	22
ACTIF	**8**	**24**

(en millions d'euros)	2014	2015
Augmentation des créances	5	23
Diminution des dettes	1	1
PASSIF	**6**	**24**

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan *(en millions d'euros)*	2014	2015
Créances rattachées à des participations	2	3
Clients et comptes rattachés	241	241
Prêts	1	1
Groupe et Associés	0	0
Valeurs mobilières de placement	16	0
Disponibilités	1	5
TOTAL	**261**	**250**

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan *(en millions d'euros)*	**2014**	**2015**
Emprunts Obligataires	47	41
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	20	23
Emprunts et dettes financières divers	5	2
Fournisseurs et comptes rattachés	158	181
Dettes fiscales et sociales	50	51
Autres dettes	2	3
TOTAL	**282**	**301**

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	**31 déc. 2014**	**Affectation du résultat 2014**	**Augmentation, réduction de capital**	**Autres**	**Résultat 2015**	**31 déc. 2015**
Capital en nombre d'actions [1]	231 836 399	-	2 146 549	1 369 477	-	235 352 425
Capital en valeur	696	-	6	4	-	706
Primes d'émission, d'apport, de fusion	998	-	47	59	-	1 104
Réserve légale	69	0	-	-	-	69
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	14	-	(1)	-	-	13
Report à nouveau	-	17	-	-	-	17
Résultat de l'exercice	239	(239)	-	-	130	130
Provisions réglementées	8	-	-	0	-	8
CAPITAUX PROPRES	**2 033**	**(222) [2]**	**52 [3]**	**63 [4]**	**130**	**2 056**

(1) Valeur nominale de 3 euros.
(2) Dividendes détachés de 222 millions d'euros et mis en paiement le 3 juin 2015.
(3) Levées d'options du personnel.
(4) La distribution du dividendes ayant été effectuée pour partie en titres, celle-ci a donné lieu à la création de 1 369 477 actions Accor et une augmentation des capitaux propres pour 63 millions d'euros.

Capital potentiel au 31 décembre 2015 : si toutes les options de souscription du personnel étaient exercées et les actions sous conditions de performance accordées aux salariés, le nombre d'actions Accor serait augmenté de 3 430 479 actions et les capitaux seraient majorés de 67 millions d'euros.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCES

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 17	Plan 18	Plan 19	Plan 20
Date d'attribution	28/03/2008	30/09/2008	31/03/2009	02/04/2010
Date d'expiration	28/03/2015	30/09/2015	31/03/2017	02/04/2018
Prix d'exercice après scission *(en €)*	30,81	28,32	18,20	26,66
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en €)* (1)	11,55	7,00	5,78	10,28
Conditions d'acquisition	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2014	**967 560**	**31 320**	**559 862**	**1 584 335**
Nombre attribué en 2015	-	-	-	-
Nombre exercé en 2015	788 590	31 320	295 057	652 922
Nombre annulé en 2015	178 970	-	1 834	6 485
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2015	**-**	**-**	**262 971**	**924 928**
Nombre exercé depuis l'origine	1 721 400	102 544	1 000 168	1 205 991
Nombre annulé depuis l'origine	359 042	7 508	166 317	487 851

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % pour les plans attribués à partir de 2012
(2) La condition de performance est la performance relative au cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013.
(3) La condition de performance est le positionnement du TSR Accor vs les TSR de 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 €)*	40,08
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en €)* (1)	NA
Conditions d'acquisition	3 années de présence
Nombre d'options attribuées à l'origine	2 139
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2014	**2 139**
Nombre attribué en 2015	-
Nombre exercé en 2015	789
Nombre annulé en 2015	1 350
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2015	**-**
Nombre exercé depuis l'origine	1 350
Nombre annulé depuis l'origine	789

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % à partir des plans attribués en 2012.

Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
02/04/2010	22/11/2010	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012	26/09/2013
02/04/2018	22/11/2018	04/04/2019	04/04/2019	27/03/2020	27/03/2020	26/09/2021
26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13
9,44	9,25	7,99	7,99	7,88	6,50	6,30
4 années de présence + conditions de performance (2)	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (3)	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (3)	4 années de présence + conditions de performance (3)
77 191	**92 448**	**582 864**	**33 203**	**503 565**	**47 375**	**40 000**
-	-	-	-	-	-	-
20 994	1 500	115 810	1 172	3 750	-	-
-	-	3 960	-	5 280	26 648	-
56 197	**90 948**	**463 094**	**32 031**	**494 535**	**20 727**	**40 000**
20 994	1 500	115 810	1 172	3 750	-	-
76 287	-	42 850	19 922	29 230	26 648	-

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2011	Plan 2011	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2012	Plan 2012
Date d'attribution	04/04/2011	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012	27/03/2012
Date d'expiration	04/04/2015	04/04/2015	04/04/2016	27/03/2016	27/03/2016	27/03/2016
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en €)* (1)	30,62	29,35	29,98	25,32	24,16	25,32
Conditions d'acquisition	2 années de présence + conditions de performance (2)	4 années de présence + conditions de performance (2)	3 années de présence + conditions de performance (3)	2 années de présence + conditions de performance(4)	4 années de présence + conditions de performance (4)	2 années de présence + conditions de performance(5)
Nombre d'options attribuées à l'origine	190 331	38 326	20 450	170 332	67 269	47 375
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2014	**-**	**32 749**	**-**	**-**	**59 351**	**-**
Nombre attribué en 2015	-	-	-	-	-	-
Nombre créé en 2015	-	31 544	-	-	-	-
Nombre radié en 2015	-	1 205	-	-	2 021	-
Nombre annulé en 2015 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	-	-
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2015	**-**	**-**	**-**	**-**	**57 330**	**-**
Nombre créé depuis l'origine	182 332	31 544	13 634	152 027	-	37 504
Nombre annulé depuis l'origine	7 999	6 782	6 816	18 305	9 939	9 871

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % à partir des plans attribués en 2012.
(2) 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.
(3) La condition de performance est la réussite de la prise de fonction du Président-directeur général y compris par la mise en œuvre d'un changement d'organisation.
(4) 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.
(5) 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.
(6) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du cash flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.
(7) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du cash flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget et le positionnement du TSR Accor vs les TSR de huit concurrents hôteliers.
(8) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget et le niveau d'atteinte du cash flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.
(9) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du cash flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget et le positionnement du TSR Accor vs les TSR de huit concurrents hôteliers et vs celui des autres sociétés du CAC 40.

Plan 2013	Plan 2013	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2014	Plan 2014	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2015
15/04/2013	15/04/2013	15/04/2013	18/06/2014	18/06/2014	18/06/2014	18/06/2014	16/06/2015	16/06/2015
15/04/2017	15/04/2017	15/04/2017	18/06/2016	18/06/2018	18/06/2016	18/06/2018	16/06/2019	16/06/2019
23,40	22,94	21,10	35,31	34,82	33,10	32,93	42,00	38,40
Conditions de performance [6]	Conditions de performance [6]	Conditions de performance [7]	2 Conditions de performance [6]	2 Conditions de performance [6]	4 Conditions de performance [7]	4 Conditions de performance [7]	2 Conditions de performance [8]	4 Conditions de performance [9]
169 605	48 445	72 500	206 050	79 850	176 500	22 000	326 290	153 800
161 465	**47 670**	**41 331**	**203 250**	**78 150**	**172 088**	**21 450**	**-**	**-**
-	-	-	-	-	-	-	326 290	153 800
160 370	-	41 331	1 400	-	-	-	-	-
1 095	1 940	-	4 850	2 850	-	-	3 940	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	**45 730**	**-**	**197 000**	**75 300**	**172 088**	**21 450**	**322 350**	**153 800**
160 370	-	41 331	1 400	-	-	-	-	-
9 235	2 715	31 169	7 650	4 550	4 412	550	3 940	-

NOTE 15 AUTRES FONDS PROPRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a procédé à la mise sur le marché d'une émission obligataire hybride perpétuelle de 900 millions d'euros en 2014.

Le remboursement éventuel de cet instrument est à l'initiative du Groupe avec une première possibilité le 30 juin 2020.

(en millions d'euros)	Devises	Montant initial	Taux fixe/ variable	Taux	Capital restant dû 31 déc. 2014	Capital restant dû 31 déc. 2015
Emprunt Obligataire Hybride juin 2014	Euros	900	Fixe	4,125 %	900	900
Prime d'émission sur l'Emprunt Obligataire Hybride	Euros				(6)	(6)
AUTRES FONDS PROPRES					**894**	**894**

NOTE 16 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Conformément à sa politique d'accroissement et de pérennisation de ses ressources, Accor a procédé au remboursement partiel sur deux souches d'emprunts obligataires pour 598 millions d'euros et émis un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros en 2015.

(en millions de devises)	Devises	Montant initial en devises	Montant initial *(en euros)*	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 déc. 2014	Capital restant dû 31 déc. 2015
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	367
Emprunt Obligataire mars 2013	Euros	600	600	Fixe	2,500 %	6 ans	600	335
Emprunt Obligataire février 2014	Euros	900	900	Fixe	2,625 %	7 ans	900	900
Emprunt Obligataire juin 2014	Francs suisses	150	123	Fixe	1,750 %	8 ans	125	139
Emprunt Obligataire décembre 2014	Euros	60	60	Fixe	1,679 %	7 ans et 2 mois	60	60
Emprunt Obligataire septembre 2015	Euros	500	500	Fixe	2,375 %	8 ans	-	500
EMPRUNTS OBLIGATAIRES							**2 635**	**2 551**

NOTE 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts Obligataires (1) (3)	2 593	41	952	1 599
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (1) (3)	481	481	-	-
Emprunts et dettes financières divers (1) (2) (3)	2 058	2 058	-	-
DETTES FINANCIÈRES	5 132	2 580	952	1 599
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (3)	251	251	-	-
DETTES D'EXPLOITATION	251	251	-	-
Dettes fiscales et sociales (3)	91	91	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés (3)	11	11	-	-
Autres dettes (3)	10	10	-	-
Produits constatés d'avance (3)	3	3	-	-
DETTES DIVERSES	115	115	-	-
DETTES	**5 498**	**2 946**	**952**	**1 599**

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 753 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 606 millions d'euros.
(2) Dont 2 058 millions d'euros envers les sociétés liées.
(3) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises	
AUD	54
CHF	139
EUR	5 221
GBP	63
ILS	2
MXN	4
PLN	9
SGD	2
USD	4
CONTRE-VALEURS	**5 498**

Politique de financement

Au 31 décembre 2015, 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 2015

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus de un an
Créances rattachées à des participations	372	19	353
Prêts	23	12	11
Autres immobilisations financières	48	15	33
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	443	46	397
Créances clients et comptes rattachés	305	305	-
Autres créances	415	415	-
Charges constatées d'avance	7	7	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	727	727	-
CRÉANCES (1)	**1 170**	**773**	**397**

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises	
AED	4
AUD	55
CHF	274
CNY	20
EGP	2
EUR	687
GBP	1
HKD	47
JPY	32
NZD	8
THB	2
USD	38
CONTRE-VALEURS	**1 170**

NOTE 19 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES (1) AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	2014	2015
Participations	7 165	7 119
Créances rattachées à des participations	404	371
Créances clients et comptes rattachés	198	176
Autres créances	255	285
Emprunts et dettes financières divers	1 819	2 058
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	45	48
Produits de participation	307	210
Autres produits financiers	21	13
Charges financières	38	24

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation

NOTE 20 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2014	2015
France	550	565
International	275	316
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	**825**	**881**

NOTE 21 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	2014	2015
Jetons de présences	0,60	0,50
Membres de direction (comex) (hors charges)	4,41	8,41

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2014	2015
Cadres	775	903
Agents de maîtrise	155	153
Employés	70	48
Apprentis	33	41
EFFECTIF	**1 033**	**1 145**

L'effectif total salarié de la société est de 1 145 dont 25 personnes refacturées à des filiales.

Droit à la Formation

Le compte personnel de formation (CPF) remplace le droit individuel à la formation (DIF) depuis le 1er janvier 2015 avec la possibilité de mobiliser pendant 6 ans les heures non consommées au titre du DIF.

NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2014	2015
Dividendes reçus des filiales	315	212
Produits sur prêts et créances internes	8	8
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	323	220
AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET CRÉANCE DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	1	1
Produits sur comptes courants	6	4
Revenus de créances	0	1
Revenus de valeurs mobilières de placement	12	7
Revenus bancaires	6	6
Intérêts sur *swap* de taux	-	4
Intérêts sur *swap* de change	2	2
Autres intérêts	1	1
AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	27	25
Primes émission Emprunts Obligataires	0	1
Reprises de provisions sur titres de participations	23	77
Reprises de provisions sur créances ratt. à participations et prêts	11	0
Reprises de provisions sur autres créances	19	-
Reprises de provisions sur risques et charges	2	24
Transfert de charges	-	34
REPRISES DE PROVISIONS FINANCIÈRES	55	136
DIFFÉRENCE POSITIVE DE CHANGE	17	48
Produits financiers	**423**	**430**
Intérêts sur emprunts obligataires	(73)	(76)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(19)	(37)
Intérêts sur dettes financières diverses	(36)	(30)
Intérêts sur *swap* de taux	-	(3)
Intérêts sur *swap* de change	(1)	(1)
Autres Intérêts et charges	(8)	(35)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(137)	(182)
Dotations de provisions sur titres de participations	(60)	(136)
Dotations de provisions sur prêts	(3)	(5)
Dotations de provisions sur actif circulant	(8)	(10)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(2)	(2)
Dotations de provisions sur risques et charges	(27)	(4)
DOTATIONS FINANCIÈRES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	(100)	(157)
DIFFÉRENCE NÉGATIVE DE CHANGE	(17)	(47)
Charges financières	**(254)**	**(386)**
RÉSULTAT FINANCIER	**169**	**44**

NOTE 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2015 avant impôt se traduit par un bénéfice de 57 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2014	2015
Produits & charges/opérations de gestion [1]	(11)	9
Plus et moins values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	14	1
Plus et moins values/cessions et liquidations des immobilisations financières [2]	(19)	46
Reprises de provisions pour risques et charges [3]	3	11
Dotations aux provisions pour risques et charges [4]	(4)	(21)
Produits & charges/opérations de capital	(4)	0
Reprises de provisions sur compte courant	4	-
Reprises de provisions sur titres de participation [5]	15	14
Dotations aux amortissements dérogatoires	(1)	(1)
Reprises des amortissements dérogatoires	1	1
Amortissements accélérés	-	(3)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(2)**	**57**

(1) Principalement un produit de 20 millions d'euros reçu en raison des indemnités de résiliations des différents baux des sièges et des charges locatives et de prise à bail pour 9 millions d'euros.
(2) Principalement des plus-values de cessions de participations (59 millions d'euros) et des liquidations de participations (- 15 millions d'euros).
(3) Principalement des reprises aux provisions sur risque fiscal des exercices 2010 et 2011. La société Accor SA a reçu le 21 juillet 2015 un courrier de la Direction Générale des Finances Publiques annonçant l'abandon de redressement sur la valeur d'apport des marques Services dans le cadre de la scission. Ce redressement avait été provisionné dans les comptes pour 6,4 millions d'euros. Par ailleurs, le 22 décembre 2015, Accor a reçu un avis de mise en recouvrement au titre de la retenue à la source. Suite à la mise en paiement, Accor a repris une provision pour 4,1 millions d'euros.
(4) Principalement des dotations aux provisions sur un risque de pénalités pour 4 millions d'euros et sur charges relatives aux coûts des déménagements des sièges pour 16 millions d'euros (principalement des coûts relatifs aux locaux actuels : 11 millions d'euros pour les loyers et charges et 4 millions d'euros pour la remise en état).
(5) Principalement des reprises de provisions suite à des liquidations de sociétés liquidées pour 14 millions d'euros.

NOTE 24 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

A. Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2014	2015
Produit de l'intégration fiscale	22	25
Ajustement boni année antérieure	(4)	0
Impôt société, retenues à la source, autres	(4)	(5)
TOTAL	**14**	**20**

Au titre de l'exercice, la contribution de la société à l'intégration fiscale est une perte de 80,1 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 24,7 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

C. Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 69 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	IBL	SHORET
ACCOR Centres de Contacts Clients	Immobilière Perrache snc	SIDH
Actimos	La Thermale de France	SIGEST 1
Blanche Neige sci	LIONEST sci	SNC Management Hôtels
Chammans Finance	MARCQ HÔTEL	SODETIS
Cie d'Exploitation Hôtelière de Bagnolet	Mer et Montagne snc	Sofitel Luxury Hôtels France
Cie d'Exploitation Hôtelière de Roissy	NMP France	SOLUXURY HMC sarl
Cie Toulon. d'Invest. et de Développement	NOVOBIENS	SOPARAC
CIWLT Succursale France	Paris Clichy	SOPARFI
DEVIMCO	Paris Porte de St-Cloud	SOPHIA ANTIPOLIS
Domaine de MARLIOZ	P.I.H.	SPARHE
ECOTEL	PRADOTEL	Sté Commerciale des Hôtels Economiques
EHS snc	PROFID	Sté Comtoise Hôtels Brochets
EVPA sci	SA des Hôtels de Tradition	Sté de Construction des Hôtels Suite
EXHOTEL	SEORIM	Sté Française de Participations et d'Investissements Européens
FIMAKER	SEPHI	Sté Internationale de Participations
GESTAL	SH 61 QG	Sté Management Intermarques
HOSPITEL	SH Du Montparnasse snc	Sté Participations et d'Investissements de Motels
Hôtel de Porticcio	SH de Thalasso Côte Varoise	Sté Participations d'Ile-de-France
Hôtel Métropôle Suresnes	SH Forum	Sté de Participations Financières d'Hôtellerie
HOTEXCO	SH Porte de Sèvres	SUDAIX sci
IBIS *Budget*	SHEMA	THALAMER
IBIS Style Hôtels	SHNM	TOURS ORLY SCI

D. Provision relative aux dispositions de l'article 322-1 du règlement 2014

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2014, la société Accor a pris en compte l'avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'Urgence du CNC relatif « aux conditions de constatation d'une provision chez la Société mère bénéficiant du régime d'intégration fiscale (article 233-A du CGI) ».

La convention d'intégration fiscale liant Accor SA et ses filiales prévoit que Accor restitue à ses filiales les économies d'impôt résultant de l'utilisation de leurs déficits en cas de sortie anticipée du groupe intégré.

Conformément aux dispositions de l'article 322-1 du règlement 2014, une provision doit être comptabilisée au titre de cette obligation de restitution dès lors que la restitution en trésorerie de l'économie d'impôt est probable, *i.e.* pour le cas présent, lorsqu'il y a sortie du périmètre de l'intégration fiscale.

En 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.

E. Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne.

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 SA 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 SA à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé, au profit de Accor SA, 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 SA 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 SA et a ainsi confirmé la restitution des sommes en cause au profit de Accor SA 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.

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 SA devait être strictement encadré par des règles, qui d'un point de vue pratique, restreignent le droit au remboursement en jugeant que Accor SA 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 SA 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 SA 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 AccorHotels 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 SA 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 SA 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 sont comptabilisées dans un compte de bilan depuis le 31 décembre 2014, sans impact sur le compte de résultat, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. En effet, Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014. Ce litige est actuellement en cours d'instruction par la Cour administrative d'appel.

NOTE 25 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2015 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une dotation de provision nette non déductible de 19,3 millions d'euros soit un allégement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 1,2 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 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2014	2015
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	1 100	1 042
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	1 091	1 022
ENGAGEMENTS DONNÉS SUR LOYERS	**2 190**	**2 065**

Autres engagements hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan est le suivant :

(en millions d'euros)	2014	2015
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Nantissement des titres de la société BRH [1]	-	-
Engagement d'achat d'hôtels [2]	4	39
Autres engagements d'achats [2]	-	4
Nantissement Fonds de commerce et Titres France	1	1
ENGAGEMENTS D'ACHAT	5	44
Engagements d'achèvements de travaux France [3]	108	107
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	108	107
Avals, cautions et garanties données [4]	71	53
Garanties sur lignes de crédit confirmées [5]	20	25
Garanties sur emprunts bancaires [5]	29	24
Garanties données à des tiers [6]	36	42
Engagements sur garanties de passif [7] [8]	290	281
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	446	425
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	-	-
ENGAGEMENTS DONNÉS	**558**	**576**

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur d'acquisition des actifs concernés.
Accor a déprécié intégralement sa participation dans la société BRH (initialement de 25,7 millions d'euros), participation faisant l'objet d'un nantissement en contrepartie duquel Mauritius Commercial Bank a consenti un prêt de même montant à BRH. Ce nantissement étant indexé sur la valeur nette des titres détenus par Accor SA, cet engagement est en conséquence nul au 31 décembre 2015.
(2) Au 31 décembre 2015, Accor SA s'est engagé à racheter les comptes courants des fondateurs de la société Mama Shelter pour 4 millions d'euros.
Au 31 décembre 2015, les engagements donnés par Accor SA au titre du projet Nova France se composent comme suit : Dans le cadre du protocole d'accord avec le Groupe Oteli (AXA), Accor SA s'est engagé à acquérir les actifs suivants : Novotel Limoges Le lac, Mercure Chambéry Centre, ibis budget Bourges Le Subdray et ibis budget Nantes Ouest, pour un montant total de 12 millions d'euros. Dans le cadre du protocole d'accord avec le Groupe Foncière des Murs (Foncière des Régions), Accor SA s'est engagé à acquérir en l'état les droits au titre du Sofitel Porticcio et de l'ibis Hyères Plage pour un montant total de 27 millions d'euros. Les signatures des actes devront intervenir au plus tard le 30 juin 2016.
(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 36 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 ainsi que la garantie de six hôtels Adagio pour un montant de 38 millions d'euros au 31 décembre 2015.
(5) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (24,1 millions d'euros) et des lignes de crédit confirmées (24,9 millions d'euros).
(6) Par ailleurs, les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 42,1 millions d'euros.
(7) Dans le cadre de la cession de WBA intervenue le 28 mars 2013, une garantie de passif de 10 millions d'euros a été accordée par Accor à la société WBA Saint Honoré.
De plus, Accor SA a donné des garanties relatives aux passifs de sociétés en nom collectif (270,3 millions d'euros).
(8) Dans le cadre de la cession de la SNC SH 18 Suffren en octobre 2012, une garantie d'Actif et de Passif a été accordée par Accor à la société SHTE. Cette garantie limitée à 1 million d'euros (à l'exception des passifs fiscaux, parafiscaux et sociaux) expirera en novembre 2017.

(en millions d'euros)	2014	2015
ENGAGEMENTS REÇUS (ACTIF)		
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	-	-
Engagements de rénovation du Pullman Paris Tour Eiffel [1]	1	0
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	1	0
Garanties sur lignes de crédit confirmées	-	-
Garanties reçues	-	-
Autres engagements reçus	-	-
AUTRES GARANTIES FINANCIÈRES SUR DETTES	-	-
ENGAGEMENTS REÇUS	**1**	**0**

(1) 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 est engagé 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'élevait à 1,4 million d'euros. Au 31 décembre 2015, le montant restant à payer par l'investisseur s'élève à 470 000 euros.

NOTE 27 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Accor a annoncé le 27 janvier 2016 être entré en négociations exclusives pour la cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe à un nouvel opérateur hôtelier franchisé, dont elle détiendrait une participation de 30 %.

Dans le cadre de l'acquisition prévue sur le premier semestre 2016 des marques Fairmont, Rafles et Swisshôtel, Accor a souscrit courant janvier des instruments financiers pour couvrir les risques d'évolution défavorable du taux euro/dollar pour le montant global à verser en numéraire de 840 millions de dollars.

NOTE 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2015

		(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	(24 181)	100,00 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	72	100,00 %
IBL, 110, avenue de France 75013 Paris (2)	EUR	28 767	18 593	100,00 %
STÉ DE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITES, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 296	85	100,00 %
SOLUXURY HMC, 110, avenue de France 75013 Paris (2)	EUR	10 226	4 333	100,00 %
CHAMMANS, 110, avenue de France 75013 Paris (2)	EUR	102 048	2 485	100,00 %
PROFID, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 500	415	100,00 %
SNC SH 61 QG, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	10 038	(10 609)	100,00 %
STÉ DES HÔTELS DE TRADITION, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	13 366	(355)	100,00 %
THALAMER, 2, rue de la Mare Neuve, 91000 Évry	EUR	15 384	3 567	100,00 %
LA THERMALE DE France, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	23 905	(24 334)	100,00 %
FASTBOOKING, 108, avenue de France 75013 Paris	EUR	18 331	339	100,00 %
ACCOR CENTRE CONTACT CLIENTS, 110, avenue de France 75013 Paris	EUR	15 042	(12 587)	100,00 %
SEPHI, 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	8 000	33 663	99,99 %
SFPIE, 110, avenue de France 75013 Paris (2)	EUR	15 129	(111)	99,99 %
SOFITEL LUXURY HÔTELS FRANCE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 338	(3 557)	99,99 %
P.I.H., 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	32 236	20 578	99,99 %
HOTEXCO, 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	39 071	56 878	99,99 %
FIMAKER, 6-8, rue du bois Briard 91000 Évry	EUR	1 103	1 324	99,99 %
SPARHE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	9 000	1 668	99,99 %
CTID, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 481	205	99,99 %
SCHE, 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	44 570	11 380	99,09 %
ACCOR AFRIQUE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	21 060	97,22 %
MARCQ HOTEL, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	6 789	4 026	96,91 %
PRADOTEL, 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	789	16 441	90,67 %
SOCIÉTÉ DES HÔTELS NOVOTEL ET MERCURE, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	4 724	303 125	82,85 %
SEORIM, 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	31 359	2 489	70,94 %
SCI DES HÔTELS DE TOURS ET ORLY, 6/8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	2 970	2 143	70,06 %
SHTC, 84, allée Jean Jaurès 31000 Toulouse	EUR	195	2 516	51,44 %
b) Filiales étrangères				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	20 278	100,00 %
SH ATHENES CENTRE (Grèce)	EUR	2 933	(3 754)	100,00 %
ACCOR POLSKA (Pologne) (2)	PLN	173 038	(2 477)	100,00 %

(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					
29 796	5 587	-	-	-	271	-
34 623	25 017	-	-	62 170	1 447	1 227
706 501	67 785	-	-	-	25 988	-
33 887	29 424	-	-	3	276	273
10 226	10 226	-	-	63 580	16 094	16 362
108 151	108 151	45 790	-	-	(350)	14 032
13 903	13 364	-	-	132 887	3 143	-
10 038	-	3 750	10	48 846	309	-
13 095	-	9 083	-	5 442	185	-
20 286	20 286	4 143	10	50 687	(1 627)	-
31 548	1 889	425	-	-	(72)	-
22 141	22 141	-	-	16 112	(7 113)	-
18 830	3 110	-		17 824	1 458	-
40 399	40 399	-	259	112 815	9 937	425
24 640	16 546	-	-	-	(1 532)	-
26 390	-	10 518	10	39 291	(4 256)	-
29 263	29 263	-	-	-	2 744	604
12 469	12 469		10	95 360	1 574	5 128
7 240	7 240	-	-	3 635	162	551
12 845	12 845	-	-	11 926	882	1 500
7 331	5 099	-	-	2 074	(888)	298
65 382	52 298	-	-	109 075	(11 678)	-
76 681	70 450	-	-	11 554	3 790	1 540
9 392	9 050	-	-	2 506	943	833
7 357	7 357	-	10	17 712	(240)	-
345 663	269 316		65	79 747	8 411	7 828
22 164	22 164	-	-	-	1 162	2 920
9 101	7 379	17 077	36 408	1 391	(111)	-
7 984	4 776	-	200	10 426	(652)	-
25 907	25 907	-	-	-	4 587	1 278
10 362	-	1	241	4 938	40	-
60 481	60 481	-	-	-	24 319	-

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
		(en milliers de monnaie locale)		
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne) (2)	GBP	32 530	51 564	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) (2)	EUR	1 386 846	28 108	100,00 %
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GMBH (Allemagne) (2)	EUR	48 750	248 726	100,00 %
SOGEDETU (République Dominicaine) (2)	DOP	479 724	(151 374)	100,00 %
BELLE RIVIERE HOTEL (Île Maurice)	MUR	1 420 000	(2 236 800)	100,00 %
ACCOR CHILE (Chili) (2)	CLP	7 977 620	3 338 839	100,00 %
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique)	MXN	350 450	(227 672)	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	10 353	100,00 %
ACCOR PARTICIPAZIONI Italia (Italie) (2)	EUR	342 232	6 437	100,00 %
TURAMBAR (Espagne) (2)	EUR	13 000	37 493	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) (2)	EUR	50 676	249 065	99,93 %
ACCOR HOSPITALITY ARGENTINA (Argentine) (2)	ARS	13 535	180 168	95,00 %
SOGECOL LTDA (Colombie)	COP	16 469 996	86 290 199	94,52 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	16 476	4 756	65,01 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	1 900	269	63,55 %
ACCOR LODGING NORTH AMERICA (États-Unis)	USD	1 472 764	257 534	62,12 %
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND (Pays-Bas)	EUR	6 930	64 250	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	5 556	40,89 %
TOWN AND SHELTER, 61 rue Servan, 75011 Paris (2)	EUR	8	4 534	30,00 %
MAMA SHELTER, 61 rue Servan, 75011 Paris (2)	EUR	1 822	7 200	20,19 %
b) Sociétés étrangères				
AMORIM HOTELS SERVICOS (Portugal)	EUR	16 475	11 324	50,00 %
ORBIS (Pologne) (2)	PLN	517 754	1 297 926	47,69 %
RISMA (Maroc)	MAD	795 942	96 470	33,34 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) (1)	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) (2)	AUD	522 382	(342 450)	18,10 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne) (2)	EUR	38 603	310 519	16,40 %
B. AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1. Filiales (+10 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises (ensemble)				
b) Filiales étrangères (ensemble)				
2. Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				
TOTAL				

(1) Bilans clos au 31/12/2004.
(2) Bilans provisoires ou non encore audités.

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
92 790	92 790	-	-	-	25	55 189
1 326 923	1 326 923	-	-	118 625	39 650	41 404
407 919	407 919	-	-	825 360	52 421	-
20 855	4 561	-	-	4 052	(186)	-
35 315	-	11 882	-	4 780	(5 177)	-
10 498	10 498	-	3 745	18 648	1 233	-
28 707	6 859	-	-	17 725	3 360	-
21 573	21 573	-	-	5 937	1 843	-
460 863	346 612	-	2 611	-	610	-
180 970	180 970	-	-	-	(555)	-
1 151 339	304 557	122 173	-	-	2 803	-
28 067	11 329	-	-	20 493	(1 444)	-
31 240	31 240	-	-	6 860	577	-
33 913	33 720	-	-	11 052	6 779	3 427
30 374	1 445	-	-	-	(651)	-
881 501	41 235	-	-	-	2	2 003
17 746	17 746	-	-	185 381	20 690	-
20 000	20 000	-	233	12 255	7 473	788
12 995	12 995	-	-	737	1	-
15 802	15 802	-	-	38 946	(112)	-
8 238	8 238	24 130	8 000	-	(104)	-
206 534	206 534	-	-	144 340	26 107	7 943
44 709	28 229	-	-	53 275	(8 161)	519
8 568	-	-	-	-	-	-
66 758	66 758	-	-	7 112	(5 529)	-
97 323	55 880	2 001	13 918	120 413	(7 474)	-
74 255	**49 677**	**61 654**	**70 071**			**19 528**
47 629	**27 382**	**66 341**	**7 289**			**24 941**
11 668	**11 019**	**807**	**10**			**9**
3 554	**1 036**	**-**	**-**			**-**
7 232 702	**4 303 546**	**379 775**	**143 100**			**210 550**

5.4.4 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

Nature des opérations *(en millions d'euros)*	2011	2012	2013	2014	2015
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	682	682	684	696	706
Nombre d'actions émises	227 251 446	227 277 972	228 053 102	231 836 399	235 352 425
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	725	753	807	825	881
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	751	67	124	261	209
Impôts sur les bénéfices	(24)	(32)	(20)	(14)	(20)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	771	(584)	101	239	130
Montant des bénéfices distribués	261	173	183	220	235 (1)
Résultats par action *(en unités)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	3,41	0,44	0,63	1,18	0,97
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	3,39	(2,57)	0,44	1,03	0,55
Dividende net attribué à chaque action	1,15	0,76	0,80	0,95	1,00 (1)
Personnel					
Nombre de salariés	1 042	1 069	1 051	1 033	1 145 (2)
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	130	127	158	146	133

(1) Proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2016 au titre de l'année 2015 sur une base de 235 352 425 actions au 31 décembre 2015.
(2) Effectif au 31 décembre 2015 à la charge de Accor SA.

6 Informations SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 286

6.2 CAPITAL 288
6.2.1 Capital 288
6.2.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions 288
6.2.3 Capital et opérations financières autorisées 289
6.2.4 Actionnariat salarié 290
6.2.5 Actions non représentatives du capital 290
6.2.6 Évolution du capital 291

6.3 ACTIONNARIAT 292
6.3.1 Répartition du capital et des droits de vote 292
6.3.2 Dividendes 294

6.4 MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR 295

6.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

DÉNOMINATION

Accor

SIÈGE SOCIAL

110, avenue de France – 75013 Paris.

FORME JURIDIQUE

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce.

LÉGISLATION

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

DURÉE

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

OBJET SOCIAL

(voir article 3 des statuts)

La Société a pour objet, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers, ou en participation avec des tiers :

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous hôtels, restaurants, bars, de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes ;

le tout en France et dans tous autres pays.

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

602 036 444 RCS Paris.
Code APE : 7010Z.

LIEU OÙ PEUVENT ÊTRE CONSULTÉS LES DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapports du Conseil d'administration aux Assemblées et rapports des Commissaires aux Comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

EXERCICE SOCIAL

Du 1er janvier au 31 décembre.

RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

TENUE DE L'ASSEMBLÉE

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptant cette fonction, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

DROIT DE VOTE DOUBLE

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

EXISTENCE DE SEUILS STATUTAIRES

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir 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 2015 à 706 057 275 euros, divisé en 235 352 425 actions de trois euros nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions légales ou réglementaires.

La transmission à titre onéreux ou gratuit des actions, quelle que soit leur forme, s'opère par virement de compte à compte suivant les modalités prévues par la loi.

6.2.2 PROGRAMME DE RACHAT PAR ACCOR DE SES PROPRES ACTIONS

AUTORISATION DONNÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 28 AVRIL 2015

L'Assemblée Générale du 28 avril 2015 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 23 000 000 le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit 9,92 % du capital au 28 avril 2015 et à 1,61 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 2015

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 2015, Accor détient 32 000 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 2015
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 28 avril 2015 11e résolution	10 % du capital	24 mois 28 avril 2017	
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 28 avril 2015 12e à 16e résolutions		26 mois 28 juin 2017	
■ avec droit préférentiel		347 millions d'euros		
■ sans droit préférentiel par offre au public		69 millions d'euros avec ou sans délai de priorité de souscription		
■ sans droit préférentiel par offre réservée		69 millions d'euros		
■ rémunération de titres apportés à une OPE		69 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		69 millions d'euros		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et primes	Assemblée Générale du 28 avril 2015 17e résolution	347 millions d'euros	26 mois 28 juin 2017	
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social (nominal) :	Assemblée Générale du 28 avril 2015 18e résolution			
■ avec et sans droit préférentiel de souscription (résolutions 12 à 17)		347 millions d'euros		
■ sans droit préférentiel de souscription (résolutions 13 à 16)		69 millions d'euros		
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 28 avril 2015 19e résolution	2 % du capital constaté au 28 avril 2015	26 mois 28 juin 2017	
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 20e résolution	2,5 % du capital constaté au 25 avril 2013 (plafond global incluant également les actions attribuées gratuitement au titre de la 21e résolution de l'Assemblée Générale du 28 avril 2015)	38 mois 25 juin 2016	
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 28 avril 2015 20e résolution	2,5 % du capital constaté au 28 avril 2015 (plafond global incluant également les options consenties au titre de la 20e résolution de l'Assemblée Générale du 25 avril 2013) Dirigeants : plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées	38 mois 28 juin 2018	Attribution le 16 juin 2015 de 480 090 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 2015, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 0,828 % 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)* Nominal	Prime	Montants successifs du capital *(en euros)*	Nombre cumulé d'actions
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
2015	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	885 171	4 484 866	696 394 368	232 131 456
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	11 250	87 788	696 405 618	232 135 206
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	2 021 748	15 944 853	698 427 366	232 809 122
	Exercice d'options de souscription à 28,32 €	93 960	793 022	698 521 326	232 840 442
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	4 500	41 235	698 525 826	232 841 942
	Exercice d'options de souscription à 30,81 €	2 365 770	21 930 688	700 891 596	233 630 532
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	350 946	3 359 723	701 242 542	233 747 514
	Exercice de BEA (1) à 40,08 €	2 367	29 256	701 244 909	233 748 303
	Attribution d'actions sous conditions de performance	703 935	-	701 948 844	233 982 948
	Paiement du dividende en actions à 46,20 €	4 108 431	59 158 667	706 057 275	235 352 425

(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 2015, le capital est composé de 235 352 425 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 269 612 062, qui sont tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 34 259 637.

5 217 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2015 et représentent 14,92 % du capital et 25,73 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2015

	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote	% du capital	% des droits de vote
ColDay/Legendre Holding 19 (1)	26 080 517	51 915 799	11,08 %	19,26 %
Fondateurs	5 093 474	10 186 948	2,16 %	3,78 %
Autres membres du Conseil d'administration	14 039	20 139	0,01 %	0,01 %
Conseil/Fondateurs	**5 107 513**	**10 207 087**	**2,17 %**	**3,79 %**
Autres actionnaires	204 164 395	207 489 176	86,75 %	76,96 %
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	**235 352 425**	**269 612 062**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Détention de concert au 31 décembre 2015 entre ColDay A S.à.r.l. (Colony Capital, LLC), qui détient 13 895 214 actions et 27 669 205 droits de vote et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), qui détient 12 185 303 actions et 24 246 594 droits de vote.

Au 31 décembre 2015, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 1 948 885 actions (0,828 % du capital total) et 3 994 228 droits de vote (1,48 % du total des droits de vote).

Par ailleurs, les déclarations de franchissement de seuil d'intermédiaires inscrits ou de gestionnaires de fonds portées à la connaissance de l'Autorité des Marchés Financiers au cours de l'année 2015 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
Concert Colony/Eurazeo	10 avril 2015	215C1483	↘	25 955 282	11,12 %	51 791 564	19,36 %

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

	31 décembre 2013			31 décembre 2014			2015		
	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	21,34 %	31,18 %	48 673 442	20,99 %	30,75 %	26 080 517	11,08%	19,26%
Fondateurs	5 923 809	2,60 %	3,40 %	5 492 864	2,37%	3,96%	5 093 474	2,16%	3,78
Autres actionnaires	173 455 851	76,06 %	65,42 %	177 670 093	76,64%	65,29%	204 178 434	86,75%	76,97
TOTAL	**228 053 102**	**100,00 %**	**100,00 %**	**231 836 399**	**100,00 %**	**100,00 %**	**235 352 425**	**100,00 %**	**100,00 %**

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société.

Au 31 décembre 2015, la Société détient 32 000 de ses propres actions.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2015, auprès des intermédiaires détenant au moins 100 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 9 340 actionnaires, soit 82,29 % du capital (71,84 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2015	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	1,72 %	1,50 %
Investisseurs institutionnels	73,41 %	64,08 %
Français	11,22 %	9,80 %
Étrangers	62,19 %	54,28 %
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	24,87 %	34,42 %
TOTAL	**100,00 %**	**100,00 %**

Source : Euroclear France.

ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.

Un protocole d'accord a été signé le 4 mai 2008 entre Colony Capital (par l'intermédiaire de ColTime [1] et ColDay [2]) et Eurazeo (par l'intermédiaire de Legendre Holding 19 [3]), qui s'inscrit dans le cadre de l'action de concert résultant du protocole d'accord convenu entre elles le 27 janvier 2008 portant sur leur participation dans le Groupe.

Ce protocole avait fait l'objet d'un avenant signé le 18 décembre 2009, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Accor de valider la séparation des deux métiers du Groupe (l'Hôtellerie et les Services Prépayés) en deux entités autonomes cotées. Ledit avenant avait pour objet (i) d'étendre aux actions de Edenred les stipulations du pacte d'actionnaires, et (ii) de prolonger au sein de ce pacte l'engagement de conservation de leurs actions dans Accor et dans Edenred, engagement expiré depuis le 1er janvier 2012.

Le pacte comporte principalement les clauses suivantes :

- un engagement de voter dans le même sens au Conseil d'administration pour toute décision stratégique ;
- un engagement de voter dans le même sens aux Assemblées Générales de Accor ;
- un accord sur une représentation égalitaire au Conseil d'administration de Accor ;
- une promesse de cession en cas de non-respect par l'un des deux partenaires de l'engagement de voter dans le sens convenu, aux termes de laquelle le partenaire ayant respecté son engagement pourra acquérir la participation du partenaire ne l'ayant pas respecté à un prix égal à 80 % du plus bas entre (i) le cours moyen pondéré par volume au cours des 20 jours de Bourse précédant le non-respect et (ii) le cours de clôture le jour du non-respect. La promesse pourra être exercée dans un délai d'un mois suivant le non-respect ;
- un engagement de ne procéder à aucune acquisition ou conclusion d'un accord avec un tiers, qui ferait franchir au concert le seuil du tiers en capital ou droits de vote ;
- un droit de première offre en cas de cession d'actions par un des deux partenaires à un acheteur déterminé, exerçable pendant 10 jours suivant notification de l'intention de vendre. Le prix sera celui proposé par le partenaire vendeur ;
- un droit d'information préalable avec un préavis de quatre jours en cas de cession par un des deux partenaires sur le marché à des acheteurs non déterminés ;
- en cas de cession d'actions par un des deux partenaires, un droit de cession proportionnelle exerçable par l'autre partenaire pendant une période de 10 jours suivant la notification ;
- une obligation de proposer à l'autre partenaire toute acquisition d'actions supplémentaires sur une base égalitaire, dans le cas où les participations des deux partenaires sont déjà identiques ;
- un droit pour le partenaire détenant moins d'actions que l'autre d'acquérir des actions par priorité. Toutefois, ColDay pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 11 % du capital de Accor et Eurazeo pourra librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 10 % du capital de Accor ;
- en cas d'offre publique initiée par un tiers, si l'un des deux partenaires ne souhaite pas apporter ses titres alors que l'autre souhaite les apporter, le droit pour le partenaire ne souhaitant pas apporter ses titres à l'offre d'acquérir la participation du partenaire souhaitant apporter à l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre) ;
- en cas d'offre publique initiée par un des deux partenaires et si l'autre partenaire ne souhaite pas participer, le droit pour l'un ou l'autre des deux partenaires de mettre fin au concert. Si la partie ne souhaitant pas participer à l'offre souhaite céder sa participation, le droit pour l'initiateur de l'offre d'acquérir ses titres avant de déposer l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre).

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.

Le 30 mars 2015, le concert composé des sociétés ColDay S.à.r.l et Legendre Holding 19 a franchi à la baisse les seuils de 15 % du capital de la société Accor et 20 % des droits de vote, et détenait 25 955 282 actions Accor représentant 51 791 564 droits de vote, soit 11,12 % du capital et 19,36 % des droits de vote de la Société.

(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 31 juillet 2015, ColDay et Legendre Holding ont conclu un avenant aux termes duquel, notamment, le seuil de participation en-dessous duquel le pacte est résilié de plein droit est abaissé de 5 % à 3 % du capital.

Le 15 octobre 2015, la société ColDay S.à.r.l. a transféré à la société ColDay A S.à.r.l. la totalité de ses actions Accor. Après cette opération, le concert composé de la société ColDay A S.àr.l. et de la société Legendre Holding 19 a précisé détenir 26 080 517 actions Accor représentant 51 915 799 droits de vote, soit 11,08 % du capital et 19,26 % des droits de vote de la Société.

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 133 et 134 du présent document, il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement.

6.3.2 DIVIDENDES

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice *(en euros)*	Payé le	Cours de Bourse *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Dernier cours	Taux de rendement sur la base du dernier cours
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	3 juin 2015	39,58	28,87	37,34	2,54%
2015	235 352 425	1,00 (1)	18 mai 2016	51,65	35,99	40,00	2,50%

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2016.

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 22 avril 2016 la distribution d'un dividende pour l'année 2015 de 1,00 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 principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable : l'indice FTSE4Good Global Index, l'indice Euronext Vigeo Eurozone 120, l'indice Ethibel Sustainability Index (ESI), Excellence Europe and Excellence Global, l'indice Dow Jones Sustainability (DSSI), l'indice Low Carbon 100 Europe et l'indice STOXX Global ESG Leaders.

Au 31 décembre 2015, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 40,01 euros et la capitalisation boursière du Groupe atteignait 9,4 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	
2015				
janvier	39,78	44,54	35,99	22 180 469
février	45,81	48,33	43,50	22 936 399
mars	48,98	51,22	46,08	31 217 372
avril	49,63	51,65	48,13	23 676 122
mai	49,67	51,37	47,16	20 353 596
juin	48,20	51,01	45,04	24 702 905
juillet	46,04	48,31	42,71	26 569 964
août	43,66	46,29	37,44	24 377 267
septembre	42,12	44,49	39,95	24 372 722
octobre	43,79	46,26	41,13	22 869 696
novembre	41,47	45,59	37,60	29 358 840
décembre	39,83	42,68	37,48	25 939 165
2016				
janvier	35,32	39,78	31,21	41 454 515
février	34,09	39,15	29,96	49 356 173

Sources : Euronext.

7 Informations COMPLÉMENTAIRES

7.1 RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 298

7.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 300

7.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 301

7.4 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE 301

7.5 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 302

7.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 304

7.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 305

7.8 TABLEAU DE CONCORDANCE : RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE 306

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 2015, AccorHotels a rencontré 589 représentants de plus de 381 institutions financières, et a réalisé 23 *roadshows* et conférences en Europe et en Amérique du Nord.

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. AccorHotels a également participé à 12 conférences en France, au Royaume-Uni, en Italie, Suisse et aux États-Unis.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 28 avril 2015 au Pullman Paris Centre - Bercy, a rassemblé 343 personnes et a été l'occasion de nombreux échanges.

CLUB DES ACTIONNAIRES ACCORHOTELS

Le Club des Actionnaires AccorHotels, créé en mai 2000, compte 4 086 membres à fin 2015 (chaque membre détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif).

Les membres du Club bénéficient d'offres privilégiées et d'avantages exclusifs tels que la réception automatique par email d'informations régulières au cours de l'année (communiqués de presse, webzines des actionnaires, etc.) avec la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications ; l'opportunité de découvrir de plus près les métiers de AccorHotels grâce aux visites de sites ; l'invitation en priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles AccorHotels participe.

Dans le cadre du programme de fidélité Le Club Accorhotels, les membres du Club des actionnaires sont détenteurs de la carte Gold qui permet de bénéficier d'un surclassement systématique selon les disponibilités, de 7 % de réduction sous forme de points cumulables et utilisables dans le réseau d'hôtels du Groupe comme chez ses partenaires, et d'offres exclusives et des avantages de ses partenaires.

COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Le Comité consultatif des actionnaires individuels est à la fois un organe de consultation et de réflexion ayant pour objet de contribuer à l'amélioration des outils et moyens de communication destinés aux actionnaires individuels. Ses missions sont de mieux connaître les attentes des actionnaires individuels en matière d'information et de relation avec le Groupe à travers une communication toujours plus transparente et adaptée à leurs besoins.

Ce Comité, qui se compose actuellement de neuf membres bénévoles, s'est réuni deux fois en 2015 avec pour ordre du jour :

- le 24 juin 2015 à l'hôtel Sofitel Paris Faubourg :
  - retour sur les dernières transformations du Groupe en matière de distribution avec la création de la place de marché accorhotels.com, ouverte aux hôteliers indépendants, et en matière digitale par le développement d'un écosystème d'applications assurant au client une prise en charge optimale lors de ses séjours dans les hôtels du réseau,
  - échanges autour de l'évolution de la marque commerciale AccorHotels, de sa promesse « Feel Welcome » et de l'identité visuelle, créant du lien entre le Groupe, ses différentes marques et la plateforme de marché, renforçant ainsi leur attractivité respective et celle de l'ensemble,
  - présentation de la ligne éditoriale du Webzine des Actionnaires du 1er semestre 2015,
  - déjeuner à l'hôtel,
  - visite de l'hôtel ;
- le 26 novembre 2015 à l'hôtel Pullman Paris Bercy :
  - retour sur les enjeux (et leur évolution depuis bientôt cinq décennies) de l'immobilier chez AccorHotels depuis la création du Groupe en 1967 jusqu'à la création d'HotelInvest en 2014,
  - présentation de la stratégie d'HotelInvest, de ses leviers de croissance et de son positionnement par rapport à HotelServices,
  - récit d'expérience d'Arnaud Beaulieu (SVP Asset Management chez HotelInvest) à travers quelques opérations de restructuration du portefeuille hôtelier réalisées par/sous sa direction,
  - déjeuner à l'hôtel,
  - visite de l'hôtel.

DES SUPPORTS D'INFORMATION ADAPTÉS, ACCESSIBLES À TOUS

L'ensemble des actualités financières et des documents d'information publiés par le Groupe sont accessibles sur le site Internet accorhotels-group.com, rubrique finance, véritable base de données de la communication financière de AccorHotels. Les présentations des résultats aux analystes, les *Investor Days* et les Assemblées Générales des actionnaires sont retransmises en direct et en différé (vidéo). Le cours de Bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels et aux membres du Club des actionnaires.

La large palette de documents proposés par AccorHotels va au-delà des exigences réglementaires.

Ces documents et leurs historiques sont disponibles sur le site Internet de la communication financière de AccorHotels : accorhotels-group.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 AccorHotels, Tour Sequana, 82, rue Henri Farman, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Depuis le 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, AccorHotels diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et met en ligne sur son site Internet l'information réglementée dès sa diffusion.

CONTACT ACTIONNAIRES

Un serveur vocal 0 805 650 750 (numéro vert) propose en continu des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct, les dernières actualités et des informations pratiques pour les actionnaires individuels. Des interlocuteurs sont à la disposition des appelants du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures ; en dehors de ces horaires, des messages peuvent être laissés et une réponse leur est apportée dans les meilleurs délais.

DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE ET DES RELATIONS INVESTISSEURS

- Sébastien Valentin

Immeuble Odyssey
110, avenue de France
75013 Paris

Tél. : + 33 1 45 38 86 25
Fax : + 33 1 45 38 85 95

Contact actionnaires : 0 805 650 750 (numéro vert)
E-mail : comfi@accor.com

7.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

NOM ET FONCTION DE LA PERSONNE QUI ASSUME LA RESPONSABILITÉ DU DOCUMENT

- Sébastien Bazin

Président-directeur général

ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014, incorporés par référence dans le présent document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en page 166 du document de référence 2014 déposé à l'AMF le 27 mars 2015, qui contient une observation relative à l'application de la norme IFRS 11 « Accords conjoints » à compter du 1er janvier 2014.

Fait à Paris, le 24 mars 2016

Sébastien Bazin

RESPONSABLES DE L'INFORMATION

- François Pinon

Directeur juridique Groupe
Tél. : + 33 1 45 38 87 33

- Jean-Jacques Morin

Membre du Comité exécutif – Directeur général Finances
Tél. : + 33 1 45 38 87 03

- Sébastien Valentin

Directeur des Relations investisseurs et de la Communication financière
Tél. : + 33 1 45 38 86 25

COMMISSAIRES AUX COMPTES

TITULAIRES

- Cabinet Ernst & Young et Autres

Réseau Ernst & Young
Jacques Pierres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

- Cabinet Deloitte & Associés

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 :

	Deloitte				EY			
	2014		2015		2014		2015	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
AUDIT								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
France : émetteur	1	17 %	0,8	12 %	0,8	17 %	0,6	16 %
France : filiales	1	17 %	1	14 %	0,8	17 %	0,9	24 %
Étranger : filiales	2,5	43 %	2,7	38 %	2,7	56 %	2,1	55 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes								
France : émetteur	0,9	16 %	1,5	21 %	0,1	2 %	0,2	5 %
France : filiales	0,1	2 %	0,0	0 %	0	0 %	0	0 %
Étranger : filiales	0,2	3 %	0,3	5 %	0	0 %	0	0 %
Sous-total	**5,7**	**98 %**	**6,4**	**90 %**	**4,4**	**92 %**	**3,8**	**100 %**
AUTRES PRESTATIONS								
Juridique, fiscal, social								
France	0,0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Étranger	0,1	2 %	0	0 %	0,4	8 %	0	0%
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)								
France	0,0	0 %	0,1	1 %	0	0 %	0	0 %
Étranger	0,0	0 %	0,6	8 %	0	0 %	0	0 %
Sous-total	**0,1**	**2 %**	**0,7**	**10 %**	**0,4**	**8 %**	**0**	**0 %**
TOTAL	**5,8**	**100 %**	**7,1**	**100 %**	**4,8**	**100 %**	**3,8**	**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 **167 à 265** et, **166**, du Document de référence de l'exercice 2014 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **27 mars 2015** sous le **n° D.15-0219** ;
- les informations financières figurant aux pages **152 à 159** du Document de référence de l'exercice 2014 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **27 mars 2015** sous le **n° D.15-0219** ;
- 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 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**	**300**
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	**300**
3.	**Informations financières sélectionnées**	
3.1.	Informations financières historiques	11 ; 162-169 ; 284
3.2.	Informations financières intermédiaires	N/A
4.	**Facteurs de risques**	**130-138**
5.	**Informations concernant l'émetteur**	
5.1.	Histoire et évolution de la Société	12-15 ; 195-198
5.2.	Investissements	6 ; 8 ; 9 ; 17-19 ; 165 ; 169 ; 242
6.	**Aperçu des activités**	
6.1.	Principales activités	4-10
6.2.	Principaux marchés	4-10 ; 162-169 ; 199-207
6.3.	Événements exceptionnels	N/A
6.4.	Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
6.5.	Position concurrentielle	9-10
7.	**Organigramme**	
7.1.	Description sommaire du Groupe	112 ; 172 ; 246-247
7.2.	Liste des filiales importantes	170-172 ; 246-247 ; 280-283
8.	**Propriétés immobilières, usines, équipements**	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	9 ; 208-210
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	65-66
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
9.1.	Situation financière	165-166 ; 172 ; 183-184
9.2.	Résultat d'exploitation	200 ; 203
10.	**Trésorerie et capitaux**	
10.1.	Informations sur les capitaux	165-166 ; 181 ; 186 ; 223
10.2.	Flux de trésorerie	133-136 ; 180
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	230-231 ; 270-271
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	133-136
10.5.	Sources de financement attendues	133-136 ; 197 ; 270
11.	**Recherche et développement, brevets et licences**	**N/A**
12.	**Informations sur les tendances**	
12.1.	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	17 ; 173
12.2.	Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	173 ; 249 ; 279
13.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**N/A**

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004		Numéros de pages
14.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**	
14.1.	Organes d'administration	98-110
14.2.	Conflits d'intérêts	113-116 ; 122
15.	**Rémunération et avantages**	
15.1.	Rémunération et avantages en nature	44 ; 139-144 ; 248 ; 273
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	142-143 ; 237-240 ; 257-258 ; 262-263
16.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	98-110
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	112 ; 114-116
16.3.	Comité d'audit et Comité des rémunérations	119-121
16.4.	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	113-117 ; 139-142 ; 145 ; 156
17.	**Salariés**	
17.1.	Nombre de salariés	35
17.2.	Participation et stock-options	44 ; 145-156 ; 224-227
17.3.	Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	44 ; 145 ; 226-227 ; 288 ; 291
18.	**Principaux actionnaires**	
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	292
18.2.	Existence de droits de vote différents	287-288 ; 292
18.3.	Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	292-293
19.	**Opérations avec des apparentés**	**248**
20.	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
20.1.	Informations financières historiques	177-249
20.2.	Informations financières *pro forma*	N/A
20.3.	États financiers	177-249
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	176 ; 250
20.5.	Date des dernières informations financières	195-198
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7.	Politique de distribution des dividendes	164 ; 294
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	131-132
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21.	**Informations complémentaires**	
21.1.	Capital social	288-290
21.2.	Actes constitutifs et statuts	113-123 ; 277-279
22.	**Contrats importants**	**172 ; 195-198 ; 244-245**
23.	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	**N/A**
24.	**Documents accessibles au public**	**298-299**
25.	**Informations sur les participations**	**170-172 ; 246-247 ; 280-283**

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**	**251-284**
2.	**Comptes consolidés**	**177-249**
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	162 ; 198-202
	Analyse des résultats	163-169
	Analyse de la situation financière	163-169
	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	173
	Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	35-93
	Principaux risques et incertitudes	131-138
	Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA	284
	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	280-283
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	133-136 ; 292-293
3.3.	Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
	Rachats par la Société de ses propres actions	288
4.	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**300**
5.	**Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés**	**176 ; 250**
6.	**Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes**	**301**
7.	**Rapport du Président sur le contrôle interne**	**113-128**
8.	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne**	**129**

7.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de faciliter la lecture du Rapport de gestion, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

	Numéros de pages
1. Comptes sociaux	**251-284**
2. Comptes consolidés	**177-249**
3. Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	162 ; 198-202
Analyse des résultats	163-169
Analyse de la situation financière	163-169
Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	173
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	35-93
Principaux risques et incertitudes	131-138
Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA	284
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	280-283
4. Informations contenues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	133-136 ; 292-293
5. Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
Rachats par la Société de ses propres actions	288
6. 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 ; 139-144 ; 248
Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	141-142 ; 237-240 ; 256-257 ; 262-263
7. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	**300**
8. Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	**176 ; 250**
9. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	**301**
10. Rapport du Président du Conseil d'administration (article L. 225-37 du Code de commerce) sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	**113-128**
11. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne	**129**
12. Informations sociales, environnementales et sociétales	**22-93**
13. Capital social et actionnariat salarié	**288-293**

7.8 TABLEAU DE CONCORDANCE : RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
PRINCIPES GÉNÉRAUX DE REPORTING			
Les informations publiées sont présentées « de façon à permettre une comparaison des données » (Loi du 12/07/2010). Le rapport du Conseil d'administration ou du Directoire « présente les données observées au cours de l'exercice clos et, le cas échéant, au cours de l'exercice précèdent, de façon à permettre une comparaison entre ces données ».	NA	Précisions méthodologiques	81
Le rapport indique, parmi les informations listées par le décret d'application, celles qui, eu égard à la nature des activités ou à l'organisation de la Société, ne peuvent être produites ou ne paraissent pas pertinentes, en fournissant toutes explications utiles.	NA	Tableau de correspondance RSE	97
Lorsqu'une société se conforme volontairement à un référentiel national ou international en matière sociale ou environnementale, le rapport peut le mentionner en indiquant les préconisations de ce référentiel qui ont été retenues et les modalités de consultation de ce dernier.	NA	Le reporting RSE de AccorHotels s'inscrit dans le cadre du référentiel *Global Reporting initiative* (GRI-G4 « core »). Une table de correspondance des indicateurs GRI-G4 « core » est disponible sur Internet (http://www.accorhotels-group.com/fr/developpement-durable.html).	85
Les informations sociales et environnementales figurant ou devant figurer au regard des obligations légales et réglementaires font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant [...]. Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'Assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du Conseil d'administration ou du Directoire	NA	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementale et sociétale consolidées figurant dans le rapport de gestion	94
L'organisme tiers indépendant doit inclure dans son rapport : ■ a) Une attestation relative à la présence de toutes les informations prévues par le décret, signalant, le cas échéant, les informations omises et non assorties d'explications ; ■ b) Un avis motivé sur : ● la sincérité des informations figurant dans le rapport de gestion, ● les explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations ; ■ c) Les diligences qu'il a mises en œuvre pour conduire sa mission de vérification.	NA	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementale et sociétale consolidées figurant dans le rapport de gestion	94
INFORMATIONS SOCIALES		ENGAGEMENTS SOCIAUX	35 à 51
Emploi			
Effectif total	Engagements 1, 3 et 6	Effectif total par mode de gestion et par zone géographique	37
Répartition des salariés par sexe		Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes / Répartition des femmes par type de poste	48
Répartition des salariés par âge		Répartition des effectifs par tranche d'âge	37
Répartition des salariés par zone géographique		Effectif total par mode de gestion et par zone géographique	37
Les embauches		Les embauches et les départs	38
Les licenciements		Les embauches et les départs	38

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
Rémunérations		La politique de rémunération	44
Évolution des rémunérations		AccorHotels ne réalise pas encore de consolidation permettant de communiquer l'évolution des salaires au niveau Groupe	NA
Organisation du travail			
Organisation du temps de travail	Engagements 1, 3 et 6	Organisation du travail et équilibre vie professionnelle/vie privée / Durée du temps de travail / Organisation du travail / Effectif travaillant à temps partiel / Télétravail / Travail de nuit	45
Absentéisme		Absentéisme	38
Relations sociales			
Organisation du dialogue social	Engagements 1, 3 et 6	Le Dialogue social / Instance et outils de dialogue	50
Bilan des accords collectifs		Les accords collectifs / Accords signés par thèmes	51
Santé et sécurité			
Conditions de santé et de sécurité au travail		Des conditions de travail favorables au bien-être et à la performance des équipes / Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles / Améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé	45
Les accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail		Les accords collectifs / Accords signés par thèmes	50
Fréquence et gravité des accidents du travail		Taux de fréquence des accidents du travail Taux de gravité des accidents du travail	47
Maladies professionnelles		Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles / La promotion de la santé	46
Formation			
Politiques mises en œuvre en matière de formation		L'apprentissage au cœur du développement des compétences	40
Nombre d'heures de formation		Nombre d'heures de formation	41
Programmes de formation professionnelle spécifiques		Politiques de formation	40
Égalité de traitement			
Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Engagements 1, 3 et 6	La politique de diversité et d'égalité des chances	48
Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		La politique de diversité et d'égalité des chances	48
Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité		La politique de diversité et d'égalité des chances	48
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail			
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	24
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	24
Élimination du travail forcé ou obligatoire		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	24
Abolition effective du travail des enfants		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	24

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX	65 à 79
Politique générale en matière environnementale			
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	Engagements 7, 8 et 9	Pilotage de la démarche de RSE / PLANET 21 objectifs et résultats	29
Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement		Management de l'environnement	65
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement		Management de l'environnement	65
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Engagement 7	Management de l'environnement Risques industriels et environnementaux	65 132
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours)		Risques industriels et environnementaux	132
Pollution et gestion des déchets			
Mesures de prévention, réduction, réparation : air	Engagements 7, 8 et 9	Une offre de produits et services « responsables » / Éco-concevoir les offres de produits et services	55
Mesures de prévention, réduction, réparation : eau		Eau	72
Mesures de prévention, réduction, réparation : sol		Maîtrise des impacts environnementaux locaux / Utilisation des sols	76
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets		Déchets	78
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		Maîtrise des impacts environnementaux locaux / Nuisances sonores	76
Utilisation durable des ressources			
Consommation d'eau		Eau / Performance eau	72
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Engagements 7, 8 et 9	Prise en compte des zones de tensions hydriques	74
Consommation de matières premières		Engagements environnementaux / Empreinte environnementale du Groupe	66 à 77
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières		Une offre de produits et services « responsables » / Éco-concevoir les offres de produits et services	55
Consommation d'énergie	Engagements 7, 8 et 9	Énergie et changement climatique / Performance énergétique dans l'exploitation	67
Mesures prises en compte pour améliorer l'efficacité énergétique		Performance énergétique dans l'exploitation des hôtels	67
Mesures prises en compte pour améliorer le recours aux énergies renouvelables		Énergies renouvelables	70
Utilisation des sols		Maîtrise des impacts environnementaux locaux / Utilisation des sols	76
Changement climatique			
Rejets de gaz à effet de serre		Énergie et changement climatique	67
Adaptation aux conséquences du changement climatique		Risques liés à l'environnement géographique	131
Protection de la biodiversité			
Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	Engagements 7, 8 et 9	Protection de la biodiversité et maîtrise des impacts environnementaux locaux *Plant for the Planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement	76 62

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
INFORMATIONS SOCIÉTALES		ENGAGEMENT SOCIÉTAL	52 à 64
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales			
En matière d'emploi et de développement régional		AccorHotels, son modèle social et son profil humain	35
Sur les populations riveraines ou locales	/	Protection de l'enfance face aux abus *Plant for the Planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement Engagement solidaire : Solidarity AccorHotels	60 62 63
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment			
Les associations d'insertion		Engagement solidaire : Solidarity AccorHotels	63
Les établissements d'enseignements		Animer des partenariats avec des organismes éducatifs	42
Les associations de défense de l'environnement		Des partenariats externes pour enrichir la démarche	27
Les associations de consommateurs		Principales opportunités de dialogue entre AccorHotels et ses parties prenantes en 2015	27
Les populations riveraines		Engagement solidaire : Solidarity AccorHotels	63
Conditions du dialogue avec des personnes et organisations		Dialogue et partenariats avec les parties prenantes	27
Actions de partenariat ou de mécénat		Engagement solidaire : Solidarity AccorHotels	63
Sous-traitance et fournisseurs			
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Engagements 1 & 2	Responsabilités vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants	57
Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants		Responsabilités vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants	57
Loyauté des pratiques			
Actions engagées pour prévenir la corruption		Prévention des actes de corruption	25
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		Responsabilités auprès des clients / Sécurité et sûreté : la protection physique des clients, du personnel et des infrastructures / Proposer une alimentation bonne pour la santé et respectueuse de la planète	52
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme			
Actions engagées en faveur des droits de l'homme		Responsabilités vis-à-vis des fournisseurs et sous-traitants / Les pratiques d'approvisionnement responsable du Groupe	57

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.

Conception et réalisation : côté corp. Tél. : 01 55 32 29 74.
Crédit photo : © Abaca Corporate/Boris Zuliani

Feel Welcome

SOFITEL LEGEND SO/ SOFITEL SOFITEL MGALLERY pullman NOVOTEL Mercure MAMA SHELTER adagio ibis ibis STYLES ibis budget hotelF1