ACCOR HOTELS

Feel Welcome

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2016

SOMMAIRE

1 Présentation DU GROUPE 3

1.1 Profil 4
1.2 Présentation des activités 4
1.3 Informations financières sélectionnées 13
1.4 Historique 14
1.5 Stratégie du Groupe et perspectives 18

2 Responsabilité DE L'ENTREPRISE 33

2.1 Une stratégie RSE intégrée au modèle économique 34
2.2 Pilotage de la démarche éthique et RSE 42
2.3 Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs RFA 55
2.4 Impliquer nos clients dans une expérience durable 74
2.5 Engager une relation durable avec nos partenaires 80
2.6 Agir avec les communautés locales pour un impact positif RFA 83
2.7 Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments RFA 88
2.8 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable RFA 95
2.9 Mesurer et évaluer la performance 99
2.10 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 109

3 Gouvernement D'ENTREPRISE 113

3.1 Organes d'administration et de direction 114
3.2 Rapport du Président du Conseil d'administration RFA 131
3.3 Rapport des Commissaires aux comptes, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Accor RFA 150
3.4 Effet du changement climatique et stratégie bas-carbone 151
3.5 Gestion des risques RFA 151
3.6 Intérêts et rémunérations RFA 167
3.7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 187

4 Commentaires SUR L'EXERCICE 2016 193

4.1 Résultats des activités 194
4.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2016 205
4.3 Contrats importants 208
4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 208

5 États FINANCIERS 211

5.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 212
5.2 Comptes consolidés et Annexes 213
5.3 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 275
5.4 Comptes Société mère et annexes 276

6 Informations SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 311

6.1 Renseignements concernant la Société 312
6.2 Capital RFA 314
6.3 Actionnariat RFA 318
6.4 Marché des titres de Accor 323

7 Informations COMPLÉMENTAIRES 325

7.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public 326
7.2 Responsables du document et du contrôle des comptes 328
7.3 Honoraires des Commissaires aux Comptes RFA 329
7.4 Informations incluses par référence 329
7.5 Table de concordance du Document de référence 330
7.6 Table de concordance du Rapport financier annuel 332
7.7 Table de concordance du Rapport de gestion 333
7.8 Tableau de correspondance Grenelle 2 334

RFA

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

2016

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
ET RAPPORT FINANCIER ANNUEL

RAFFLES
SOFITEL LEGEND
SO/ SOFITEL
SOFITEL
Fairmont
onefinestay
GALLERY
pullman
swissôtel
25h twenty five hours hotels
NOVOTEL
Mercure
adagio
MAMA SHELTER
ibis
ibis STYLES
ibis budget
JO&JOE
hotelF1

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 31 mars 2017, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.
Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.
Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 PROFIL 4

1.2 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS 4

1.2.1 Hôtellerie 4

1.2.2 Location de résidences privées de luxe et services de conciergerie 6

1.2.3 Autres activités 12

1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES 13

1.4 HISTORIQUE 14

1.5 STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES 18

1.5.1 Un environnement complexe et contrasté 18

1.5.2 AccorHotels, conquérant dans un secteur en pleine mutation 19

1.5.3 Consolidation du *business model* hôtelier de AccorHotels 21

1.5.4 Les mutations digitales du secteur et ses nouveaux acteurs 23

1.5.5 Élargissement du *business model* de AccorHotels 26

1.5.6 Transformation, filialisation et cession d'HotelInvest 29

1.1 PROFIL

Le groupe AccorHotels est un **leader mondial dans le domaine du voyage et du *lifestyle*** ainsi qu'un pionnier du digital offrant des expériences uniques dans **plus de 4 100 hôtels, resorts et résidences**, mais aussi **plus de 3 000 résidences privées d'exception** dans le monde entier. Fort de sa double expertise d'investisseur et opérateur, à travers ses divisions HotelInvest et HotelServices, AccorHotels est présent dans **95 pays**.

Son portefeuille comprend des enseignes de luxe de renommée internationale telles que **Raffles, Fairmont, Sofitel Legend, SO Sofitel, Sofitel, onefinestay, MGallery by Sofitel, Pullman et Swissôtel**, des marques et boutiques hôtels milieu de gamme reconnues que sont **25hours, Novotel, Mercure, Mama Shelter et Adagio**, des enseignes économiques très prisées comme **JO&JOE, ibis, ibis Styles ou ibis *budget***, ainsi que les enseignes régionales **Grand Mercure, The Sebel et hotelF1**.

AccorHotels fournit des services innovants aux voyageurs, d'un bout à l'autre de leurs parcours, notamment à travers la récente acquisition de John Paul, numéro 1 mondial des services de conciergerie.

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

1.2 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

1.2.1 HÔTELLERIE

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

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

Luxe et haut de gamme

RAFFLES

Depuis plus d'un siècle, les voyageurs en quête d'élégance et de sophistication se retrouvent dans le charme des hôtels Raffles, véritables oasis de sérénité et de délicatesse, implantés au cœur des plus belles destinations.

Réseau : 11 hôtels, 1 927 chambres dans 10 pays.

BANYAN TREE

Autrefois, les voyageurs venaient se reposer à l'ombre des banians. Symbolisant l'apaisement et le confort prodigués par la nature, Banyan Tree offre à ses hôtes un véritable havre de paix et de relaxation. Avec un personnel discret et à l'écoute représentant plus de 50 nationalités, les hôtels et resorts Banyan Tree proposent des séjours alliant écologie, richesse culturelle et beauté naturelle. Banyan Tree Hotels & Resorts figure parmi les leaders internationaux de l'hôtellerie et du spa avec plus de 30 resorts et hôtels, 70 spas, 90 boutiques et 3 parcours de golf de championnat répartis dans 28 pays. Tout a été pensé pour répondre aux moindres besoins des clients en promouvant le développement durable.

Fairmont

Fairmont invite chacun à vivre des moments hors du temps, empreints de cultures locales, au cœur des plus beaux sites du monde. Pour une luxueuse retraite comme pour une escapade sous le signe de l'élégance, chaque instant est une promesse de bien-être.

Réseau : 74 hôtels, 29 238 chambres dans 22 pays.

SOFITEL LEGEND SOFITEL SO SOFITEL

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 : 120 hôtels, 30 318 chambres dans 41 pays.

Clientèle : 45 % affaires – 55 % loisirs.

MGALLERY

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 : 88 hôtels, 8 916 chambres dans 24 pays.

Clientèle : 40 % affaires – 60 % loisirs.

pullman

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

Réseau : 119 hôtels, 35 217 chambres dans 32 pays.

Clientèle : 55 % affaires – 45 % loisirs.

swissôtel

Entre service irréprochable et atmosphère résolument contemporaine, Swissôtel offre à chacun une luxueuse parenthèse dans la plus pure et la plus chaleureuse tradition de l'hospitalité suisse.

Réseau : 31 hôtels, 11 993 chambres dans 16 pays.

Clientèle : 53 % affaires – 47 % loisirs.

GRAND MERCURE

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 : 41 hôtels, 9 120 chambres dans 11 pays.

Clientèle : 53 % affaires – 47 % loisirs.

THE SEBEL

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 : 26 hôtels, 1 776 chambres dans 3 pays.

Clientèle : 51 % affaires – 49 % loisirs.

25h twenty five hours hotels

Offrant la sécurité d'un cadre familier, les hôtels 25hours se démarquent avec leur mélange électrique de services contemporains, de dynamisme, de surprise, sans oublier une touche d'aventure.

Réseau : 9 hôtels, 1 882 chambres dans 3 pays.

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 : 480 hôtels, 93 147 chambres dans 59 pays.

Clientèle : 53 % affaires – 47 % 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 : 747 hôtels, 95 894 chambres dans 55 pays.

Clientèle : 59 % affaires – 41 % 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, 677 chambres dans 3 pays.

Clientèle : 8 % affaires – 92 % loisirs.

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... Son offre s'articule autour de deux gammes :

- Adagio, l'aparthotel de référence ;
- Adagio access, la gamme plus économique.

Réseau : 101 aparthotels, 11 490 appartements dans 11 pays.

Clientèle : 59 % affaires – 41 % 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 : 1 088 hôtels, 138 741 chambres dans 65 pays.

Clientèle : 57 % affaires – 43 % 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 : 367 hôtels, 36 144 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 : 570 hôtels, 55 516 chambres dans 17 pays.

Clientèle : 52 % affaires – 48 % loisirs.

JO&JOE

JO&JOE est un lieu de vie au design unique ouvert à tous les *millennials*, locaux et voyageurs. Vivant, accessible et rassurant, ces *Open Houses* offrent un espace de liberté. Un lieu de vie ou l'on fait ce que l'on veut !

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

hotelF1

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

Réseau : 246 hôtels, soit 19 150 chambres dans 1 pays.

Pour différentes raisons contractuelles, 9 hôtels représentant 1 286 chambres restent, à ce jour, exploités sous la marque Formule 1.

1.2.2 LOCATION DE RÉSIDENCES PRIVÉES DE LUXE ET SERVICES DE CONCIERGERIE

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

onefinestay

onefinestay est expert dans l'art de l'hospitalité pour des séjours au sein des plus belles demeures. Les propriétaires bénéficient d'un revenu additionnel grâce à la location de leur propriété durant leur absence. En retour, les clients onefinestay ont l'opportunité de découvrir la ville sous un autre jour.

Réseau : 2 500 propriétés, 6 villes dans 4 pays

SQUARE break.

Squarebreak, c'est une nouvelle façon de vivre ses vacances : l'intimité et le confort de propriétés d'exception avec la perfection des services hôteliers. Dans des propriétés privées soigneusement sélectionnées pour leur charme et leur authenticité, les hôtes profitent de prestations hôtelières incluses auxquelles s'ajoutent d'incroyables services sur mesure qui s'adaptent à toutes leurs envies. Une expérience inoubliable grâce à un service d'exception. Ask. Enjoy !

Réseau : 500 propriétés, 35 destinations dans 3 pays

OASIS

Comprenant 1 500 propriétés de haut standing réparties sur 18 villes en Amérique Latine, aux Etats-Unis et en Europe, Oasis a lancé les « maisons hôtelières », catégorie d'hébergement qui permet aux voyageurs se rendant dans de grandes métropoles mondiales de bénéficier d'un logement authentique combiné à un degré inédit d'organisation, de service sur place et d'immersion dans la vie locale. Oasis propose une solution de location clé en main aux voyageurs effectuant des séjours business ou loisirs, et se charge de tout, de la réservation au check-in, en passant par le service de conciergerie sur place et l'accès à des clubs exclusifs.

JOHN PAUL

John Paul, numéro 1 mondial des services de conciergerie. Expert de la relation client, John Paul révolutionne la fidélisation en reconnectant les marques avec leurs clients et les entreprises avec leurs collaborateurs. Le Concierge Augmenté.

24/7 partout dans le monde, Plus de 1 000 collaborateurs, 1 000 000 requêtes par an

UNE PRÉSENCE MONDIALE SUR TOUS LES SEGMENTS DE MARCHÉ

AccorHotels est présent sur les cinq continents avec, au 31 décembre 2016, un portefeuille hôtelier unique de 4 144 établissements (583 161 chambres) sur tous les segments de marché.

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2016

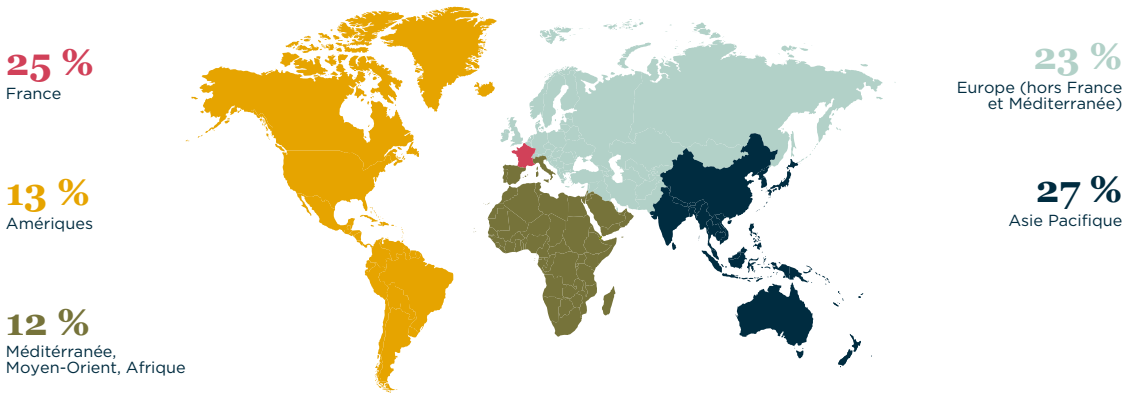
	France		Europe (hors France et Méditerranée)		Asie Pacifique		Amériques		Méditerranée, Moyen Orient et Afrique		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**	**Hôtels**	**Chambres**
Raffles	1	149	0	0	6	1 041	0	0	4	737	11	1 927
Fairmont	1	602	6	1 444	10	3 230	42	18 747	15	5 215	74	29 238
Sofitel	11	1 509	18	4 449	48	13 910	15	3 475	28	6 975	120*	30 318
Pullman	13	3 652	14	3 483	69	20 880	7	2 108	16	5 094	119	35 217
MGallery	26	1 884	11	1 429	31	3 332	2	219	18	2 052	88	8 916
Swissotel	0	0	10	2 398	13	5 643	3	1 281	5	2 671	31	11 993
Grand Mercure	0	0	0	0	35	7 516	4	1 052	2	552	41	9 120
The Sebel	0	0	0	0	26	1 776	0	0	0	0	26	1 776
Luxe et haut de gamme	**52**	**7 796**	**59**	**13 203**	**238**	**57 328**	**73**	**26 882**	**88**	**23 296**	**510**	**128 505**
Novotel	110	15 225	113	22 282	133	33 054	32	6 521	60	12 137	448	89 219
Novotel Suites	20	2 297	8	1 158	0	0	0	0	4	473	32	3 928
Mercure	240	23 413	260	34 202	106	18 581	67	9 790	74	9 908	747	95 894
adagio	29	3 358	13	1 605	0	0	7	839	5	783	54	6 585
Milieu de gamme	**399**	**44 293**	**394**	**59 247**	**239**	**51 635**	**106**	**17 150**	**143**	**23 301**	**1 281**	**195 626**
Multimarques	**5**	**371**	**1**	**30**	**22**	**2 903**	**2**	**385**	**5**	**885**	**35**	**4 574**
ibis	384	33 869	274	37 955	153	26 819	148	21 919	129	18 179	1 088	138 741
ibis Styles	176	12 600	81	8 058	68	10 410	14	1 877	28	3 199	367	36 144
ibis *budget*	336	26 017	145	16 449	34	4 160	28	6 253	27	2 637	570	55 516
adagio access	44	4 479	2	270	0	0	1	156	0	0	47	4 905
hotelF1	237	17 864	0	0	0	0	0	0	0	0	237	17 864
Formule 1	0	0	0	0	9	1 286	-	-	0	0	9	1 286
Économique	**1 177**	**94 829**	**502**	**62 732**	**264**	**42 675**	**191**	**30 205**	**184**	**24 015**	**2 318**	**254 456**
TOTAL	**1 633**	**147 289**	**956**	**135 212**	**763**	**154 541**	**372**	**74 622**	**420**	**71 497**	**4 144**	**583 161**

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

Premier groupe hôtelier en **Europe** avec un réseau de 2 589 hôtels et 282 501 chambres au 31 décembre 2016, représentant 48 % de la totalité de son parc (en nombre de chambres), AccorHotels déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 763 hôtels (27 % des chambres) **en Asie Pacifique**, 372 hôtels (13 % des chambres) en **Amériques** et 420 hôtels (12 % des chambres) **en Méditerranée, en Afrique et au Moyen-Orient**.

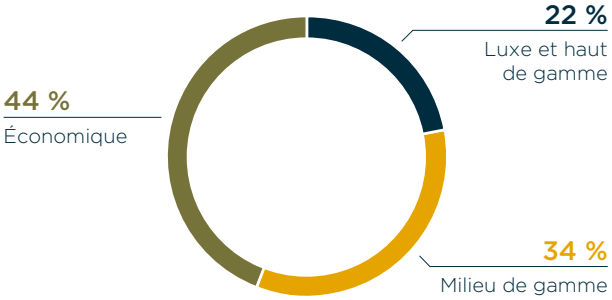
Parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2016

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2016

(en pourcentage du nombre de chambres)



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.

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 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.

Au 31 décembre 2016, 71 % des chambres du parc hôtelier sont exploitées par le biais de modes de gestion permettant de limiter la volatilité des résultats (contrats de gestion et de franchise).

Le 12 juillet 2016, AccorHotels a annoncé un projet de filialisation d'HotelInvest pour se doter de moyens financiers renforcés et accélérer sa croissance. Cette filialisation donnera lieu à cession d'HotelInvest à la fin du premier semestre 2017, avec l'ouverture de la majorité du capital de la société à des investisseurs tiers.

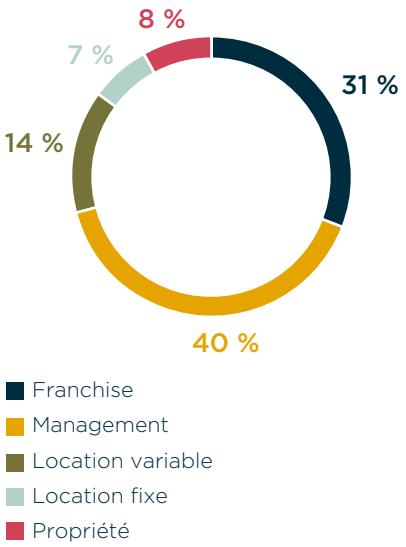
Parc hôtelier par type d'exploitation et par marque au 31 décembre 2016

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
Marque	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**	**Hôtels**	**Chbres**
Raffles	0	0	0	0	0	0	11	1 927	0	0	11	1 927
Fairmont	1	593	1	769	0	0	71	27 618	1	258	74	29 238
Sofitel	16	2 681	4	1 199	4	569	93	24 673	3	1 196	120*	30 318
Pullman	5	1 119	5	1 219	6	2 149	81	23 968	22	6 762	119	35 217
MGallery	2	219	5	578	3	432	34	3 841	44	3 846	88	8 916
Swissotel	0	0	3	2 123	2	468	22	8 129	4	1 273	31	11 993
Grand Mercure	0	0	0	0	0	0	26	8 024	15	1 096	41	9 120
The Sebel	0	0	0	0	0	0	12	1 074	14	702	26	1 776
Luxe et haut de gamme	**24**	**4 612**	**18**	**5 888**	**15**	**3 618**	**350**	**99 254**	**103**	**15 133**	**510**	**128 505**
Novotel	49	10 595	34	6 975	87	15 235	166	40 176	112	16 238	448	89 219
Novotel Suites	1	118	6	971	11	1 396	5	637	9	806	32	3 928
Mercure	31	5 381	42	6 897	51	8 057	194	31 177	429	44 382	747	95 894
adagio	2	207	9	992	7	1 068	32	3 881	4	437	54	6 585
Milieu de gamme	**83**	**16 301**	**91**	**15 835**	**156**	**25 756**	**397**	**75 871**	**554**	**61 863**	**1 281**	**195 626**
Multimarques	**1**	**62**	**1**	**51**	**0**	**0**	**20**	**2 966**	**13**	**1 495**	**35**	**4 574**
ibis	107	16 387	83	11 380	175	27 307	168	31 376	555	52 291	1 088	138 741
ibis Styles	6	734	12	1 027	10	2 000	58	10 061	281	22 322	367	36 144
ibis *budget*	65	6 970	78	8 636	72	10 128	43	6 269	312	23 513	570	55 516
adagio access	0	0	5	467	2	316	40	4 122	0	0	47	4 905
hotelF1	20	1 455	0	0	158	12 579	0	0	59	3 830	237	17 864
Formule 1	0	0	0	0	0	0	9	1 286	0	0	9	1 286
Économique	**198**	**25 546**	**178**	**21 510**	**417**	**52 330**	**318**	**53 114**	**1 207**	**101 956**	**2 318**	**254 456**
TOTAL	**306**	**46 521**	**288**	**43 284**	**588**	**81 704**	**1 085**	**231 205**	**1 877**	**180 447**	**4 144**	**583 161**

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

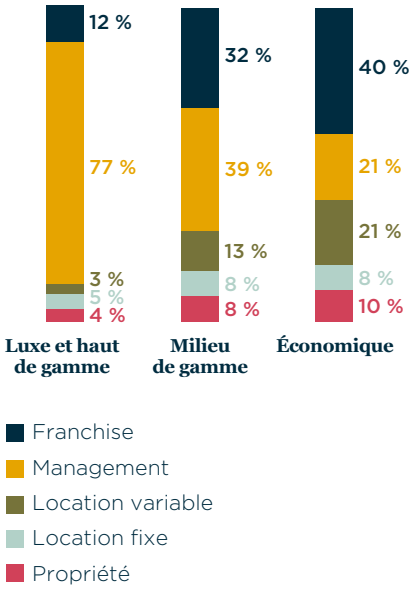
Parc hôtelier par type d'exploitation au 31 décembre 2016

(en pourcentage du nombre de chambres)



Parc hôtelier par segment et par type d'exploitation au 31 décembre 2016

(en pourcentage du nombre de chambres)

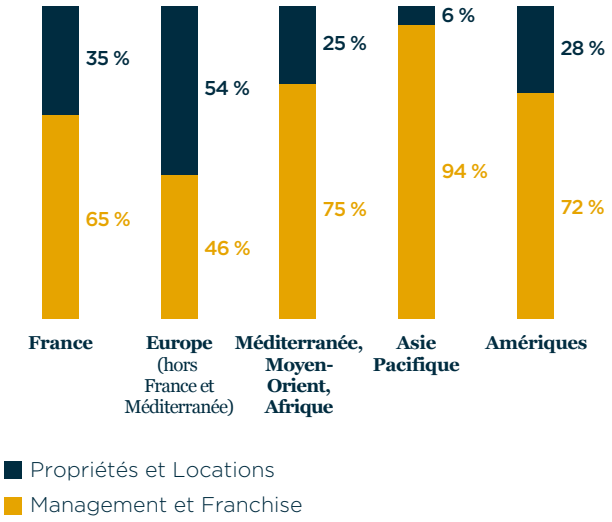


Parc hôtelier par type d'exploitation et par zone géographique au 31 décembre 2016

	Propriété		Location fixe		Location variable		Management		Franchise		Total	
	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres	Hôtels	Chbres
France	62	7 193	41	4 663	335	39 549	107	13 712	1 088	82 172	1 633	147 289
Europe (hors France et Méditerranée)	168	27 015	173	26 330	126	19 915	132	20 585	357	41 367	956	135 212
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	41	6 286	31	3 976	51	7 365	166	38 119	131	15 751	420	71 497
Asie Pacifique	3	392	41	8 027	1	208	505	116 748	213	29 166	763	154 541
Amériques	32	5 635	2	288	75	14 667	175	42 041	88	11 991	372	74 622
TOTAL	**306**	**46 521**	**288**	**43 284**	**588**	**81 704**	**1 085**	**231 205**	**1 877**	**180 447**	**4 144**	**583 161**

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2016

(en pourcentage du nombre de chambres)



PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

Pour rappel au 31 décembre 2015, les immobilisations corporelles de AccorHotels étaient environ pour moitié constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location. Leur valeur brute s'élevait à 5 731 millions d'euros et leur valeur nette à 3 024 millions d'euros, représentant 33,8 % du total du bilan consolidé au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, après application de la norme IFRS 5 conduisant au reclassement distinct des actifs d'HotelInvest en « Actifs destinés à être cédés », la valeur brute des immobilisations corporelles d'AccorHotels s'élève à 1 169 millions d'euros et à une valeur nette de 562 millions d'euros (cf. note annexe 12 des comptes consolidés page 245), correspondant à la valeur brute des actifs de la société Orbis, filiale cotée de AccorHotels en Pologne, à des hôtels en location variable sur résultat brut d'exploitation, principalement au Brésil, et à des hôtels filiales qui seront cédés avant l'exécution de Booster.

Le parc hôtelier présenté ci-dessus détaille le nombre de chambres, les modalités de détention et la localisation des hôtels au 31 décembre 2016. La valeur brute des actifs est présentée page 204.

Les taux d'occupation, prix moyen et RevPAR (*Revenue Per Available Room*) des hôtels sont décrits dans la partie « Résultats des activités » pages 195 et 196.

Les projets hôteliers engagés sont présentés en note 1 des comptes consolidés pages 219, 220 et 221.

Les questions environnementales sont exposées dans la partie « Engagements environnementaux » page 55.

MARCHÉ ET CONCURRENCE

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

Classement mondial au 1er janvier 2017

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	Marriott & Starwood	1 169 902	5 997
2	Hilton Worldwide	796 440	4 875
3	Intercontinental Hotels Group	767 135	5 174
4	Wyndham Hotel Group	697 607	8 035
5	Jin Jiang & Plateno & Vienna HG*	598 000	5 900
6	**AccorHotels & FRHI**	**583 782**	**4 149**

* *Parc estimé au 01/01/2017.*
Source : Hospitality ON – janvier 2017.

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 2017 (périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N°	Groupe	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	**AccorHotels**	**282 814**	**2 604**
2	Intercontinental Hotels Group	92 234	599
3	Marriott International	88 824	434
4	Best Western	79 010	1 108
5	Louvre Hotels Group (Jin Jiang)	69 699	991

Source : Hospitality ON – février 2017.

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 2017 (périmètre 28 pays de l'Union européenne)

N°	Enseigne	Nombre de chambres	Nombre d'hôtels
1	**ibis méga-marque (ibis, ibis Styles, ibis *budget*)**	**139 162**	**1 450**
2	Best Western	79 010	1 108
3	Holiday Inn/Holiday Inn Express	68 343	483
4	Premier Inn	65 291	762
5	**Mercure**	**60 466**	**529**
6	**Novotel/Suite Novotel**	**43 149**	**262**
7	NH Hotels	42 666	283
8	Travelodge	40 990	543
9	Hilton International	34 021	122
10	Radisson Blu	32 498	139

Source : Hospitality ON – février 2017.

1.2.3 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 2016.

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2015	2016
Chiffre d'affaires opérationnel	1 368	1 603
Résultat brut d'exploitation	564	604
Résultat d'exploitation	370	389
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	308	278
Résultat net de l'ensemble consolidé	271	299
Résultat net part du Groupe	244	265

DONNÉES PAR ACTION

(en euros)	2015	2016
Résultat net part du Groupe par action	0,88	0,88
Résultat net dilué par action	0,88	0,88
Dividende ordinaire par action	1,00	1,05 (1)

(1) *Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2017.*

TOTAL ACTIF

(en millions d'euros)	2015	2016
Total actif non courant	4 756	5 545
Total actif courant	3 990	1 861
Actifs destinés à être cédés	208	4 457
Total actif	8 953	11 864

CAPITAUX PROPRES ET DETTE NETTE

(en millions d'euros)	2015	2016
Capitaux propres part du Groupe	3 762	5 658
Intérêts minoritaires	225	267
Capitaux propres	3 987	5 925
Dette nette	(194)	1 488

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.

2016

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

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

1.5 STRATÉGIE DU GROUPE ET PERSPECTIVES

1.5.1 UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET CONTRASTÉ

Dans un contexte économique contrasté, marqué par de solides croissances en Europe et dans les marchés émergents, malgré une situation touristique en France difficile et une situation économique au Brésil dégradée, le Groupe affiche des performances opérationnelles et financières solides, grâce aux effets positifs du plan de transformation mis en œuvre ces trois dernières années.

En 2016, AccorHotels a mené un certain nombre d'opérations structurantes qui ont à la fois renforcé ses activités historiques, mais aussi élargi ses domaines d'activités stratégiques. Dans le prolongement de 2015, les axes stratégiques déclinés en 2016 l'ont été autour de plusieurs chantiers majeurs :

- poursuite d'un développement ambitieux sur l'ensemble des segments et des continents ;
- renforcement de l'attractivité de AccorHotels en tant qu'opérateur hôtelier et franchiseur auprès des propriétaires hôteliers, et accélération de sa transformation digitale ;
- renforcement de la création de valeur du portefeuille d'actifs d'HotelInvest ;
- investissement dans les nouveaux métiers de l'univers du voyage, et particulièrement dans les modèles d'économie collaborative ;
- préparation de la filialisation d'HotelInvest pour la fin du 1er semestre 2017.

L'activité du Groupe a été affectée par de nombreuses incertitudes en 2016, notamment sur ses marchés clés. Ces incertitudes ont pesé sur l'industrie du voyage en Europe, et sur les valorisations des acteurs du secteur. Parmi les plus importantes, la perception des conditions de sécurité, indispensables aux activités touristiques et hôtelières, notamment pour les clientèles asiatiques, s'est dégradée ces deux dernières années, et devrait continuer à peser en 2017.

Dans le même temps, les opportunités pour le Groupe ont été extrêmement nombreuses, grâce à la digitalisation des outils, des activités et des services dont l'industrie s'est pleinement emparée, véritablement transformante pour le secteur et créatrice de valeur. Les acquisitions réalisées en 2016 par AccorHotels, qu'elles concernent le Groupe Fairmont Raffles et Swissôtel (FRHI), onefinestay, Squarebreak, John Paul ou d'autres montrent la volonté forte de AccorHotels d'accélérer tant la consolidation de ses atouts que sa transformation, en saisissant des opportunités nouvelles de croissance à un moment où l'industrie hôtelière se réinvente fortement.

Enfin, le secteur connaît une consolidation très forte actuellement, répondant à des enjeux centraux en termes de couverture géographique, de segment, de développement du portefeuille de marques, d'actifs hôteliers, en termes aussi de fidélisation et de synergies… et AccorHotels entend pleinement tirer profit des mutations en cours pour renforcer encore son leadership mondial, sa croissance et délivrer les meilleurs résultats.

L'industrie du voyage va continuer de se développer fortement dans la prochaine décennie. Dans la lignée des croissances touristiques régionales observées en 2016 (+ 3,9 %), l'Organisation Mondiale du Tourisme prévoit que le tourisme mondial s'accroîtra encore de 3 à 4 % en 2017. Au plan monétaire, les politiques menées par les banques centrales devraient continuer d'assurer une liquidité disponible peu onéreuse, et permettra au Groupe de poursuivre son développement avec dynamisme.

Doté d'un *business model* qui s'est fortement étoffé en 2016, AccorHotels se positionne également, désormais, comme un acteur majeur de l'hôtellerie mondiale de luxe et un leader de la location de résidences privées de luxe avec services de conciergerie. Fort de sa stratégie, cohérent dans ses choix, le Groupe devient plus généralement un leader de la mobilité, et entend concentrer ses efforts en 2017 autour des axes stratégiques suivants :

- poursuite du développement dans l'hôtellerie et dans la location de résidences privées ;
- enrichissement du portefeuille de marques, poursuite du déploiement digital ;
- réinvention de la restauration hôtelière, modernisation de la culture du Groupe ;
- filialisation et cession de AccorInvest (projet Booster) ;
- élargissement du *business model* aux services de proximité (projet AccorLocal).

Chacun de ces axes constitue un levier véritablement structurant pour le Groupe, pour ses performances actuelles et plus encore pour ses performances futures.

1.5.2 ACCORHOTELS, CONQUÉRANT DANS UN SECTEUR EN PLEINE MUTATION

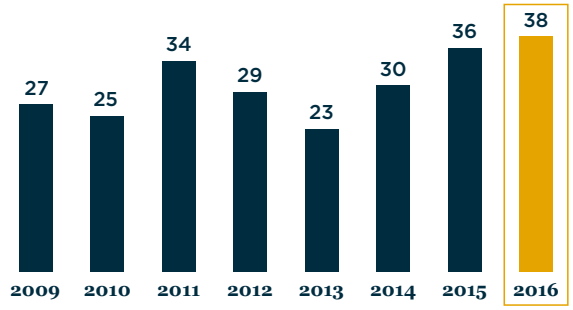
Dans le prolongement de l'année 2015, AccorHotels poursuit à bon rythme sa transformation en 2016 dans un contexte économique global complexe, fait de menaces et d'opportunités. Son développement comme ses implantations constituent des atouts essentiels de sa croissance actuelle et future.

UN DÉVELOPPEMENT RECORD, AU SERVICE D'UNE DEMANDE MONDIALE CROISSANTE

Un parc hôtelier en forte expansion

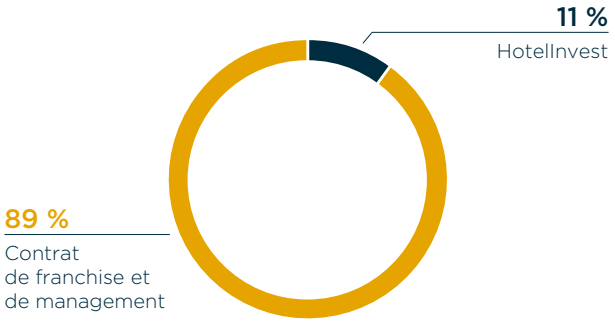
Le Groupe a ouvert en 2016 un nombre record de 347 hôtels, soit 81 042 nouvelles chambres à travers le monde incluant les 118 hôtels et 43 652 chambres acquis dans le cadre du rachat du Groupe Fairmont Raffles Hotels International. AccorHotels a également atteint un record de croissance organique avec 38 000 chambres.

Croissance organique record (Brute en milliers de chambres)

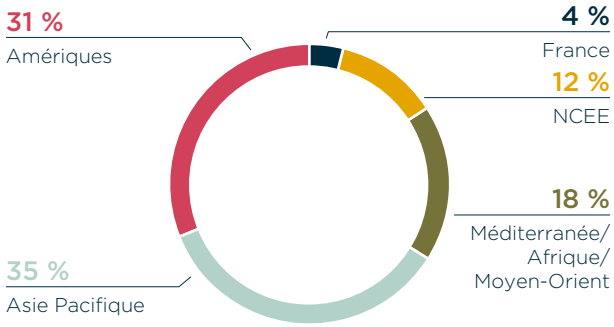


Au total à fin décembre 2016, le parc hôtelier du Groupe compte 4 144 hôtels et 583 161 chambres.

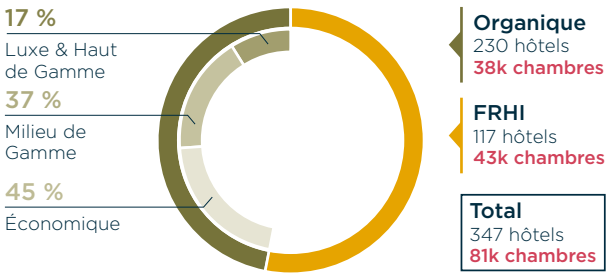
Son développement, qui représente plus de deux ouvertures d'hôtels tous les trois jours, et 100 chambres par jour, a été effectué à 89 % par le biais de contrats de franchise et de management, en ligne avec sa stratégie de croissance, à 9 % en location et à 2 % en propriété.



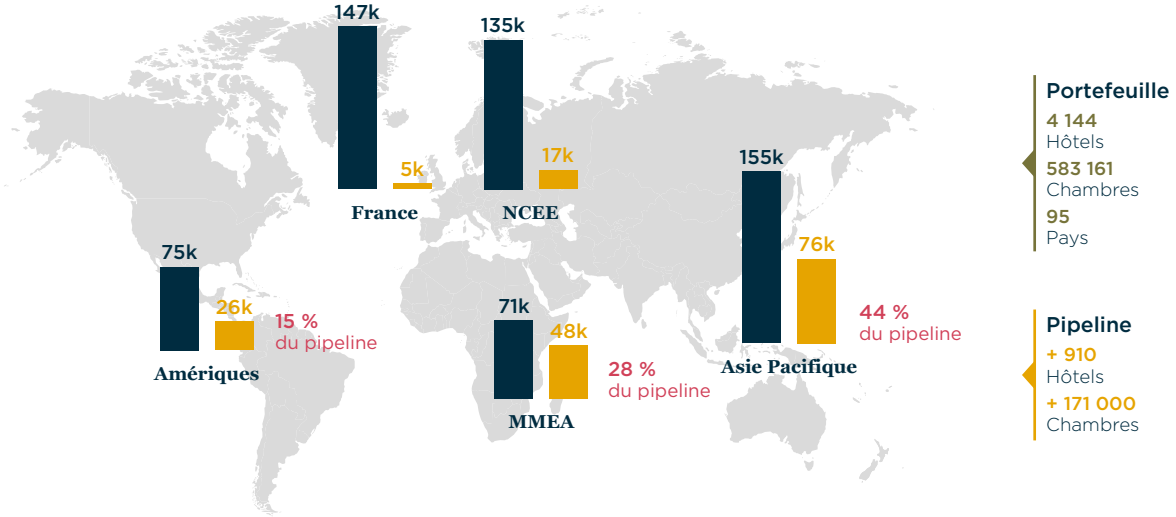
84 % des ouvertures réalisées cette année l'ont été hors Europe, dont 35 % en Asie Pacifique, 31 % en Amériques et 18 % dans la région Méditerranée, Afrique et Moyen-Orient. Le développement a été opéré sur l'ensemble des segments, dans les mêmes proportions que les années précédentes, avec une moitié liée à la famille ibis, qui continue de révéler son fort potentiel dans le monde entier, un tiers sur le segment milieu de gamme, et le reste sur le segment luxe dans lequel AccorHotels a acquis des parts de marchés stratégiques, notamment en Amérique du Nord, avec l'intégration des marques de Fairmont, Raffles et Swissôtel.



Répartition (Brute en milliers de chambres)



AccorHotels a également fortement renforcé son développement en Chine grâce à son partenariat stratégique avec Huazhu.



Un développement solide en Chine, soutenu par Huazhu

Grâce à son alliance stratégique avec Huazhu (finalisée en janvier 2016, note 1, D, page 220), le développement du Groupe en Chine est excellent. Opéré en faveur des marques économiques et milieu de gamme, le développement de AccorHotels a connu une très forte accélération dans le pays avec 70 hôtels signés en 2016, et plus de 150 actuellement en négociation.

1 000 hôtels du Groupe sont d'ores et déjà disponibles sur les plateformes de distribution de Huazhu, et 180 hôtels de Huazhu le sont également sur la plateforme accorhotels.com.

Renforcement du leadership de AccorHotels au Brésil

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

AccorHotels a annoncé le 2 mars 2017 avoir consolidé son leadership au Brésil avec l'intégration de 26 nouveaux hôtels (environ 4 400 chambres), composés d'établissements économiques et milieu et haut de gamme situés sur les principaux marchés hôteliers du pays.

Très complémentaire du réseau actuel de AccorHotels au Brésil, ce portefeuille, détenu ou géré par le groupe Brazil Hospitality Group (BHG), troisième plus grand groupe hôtelier brésilien, permet de renforcer le leadership de AccorHotels sur l'ensemble des segments du marché.

Acquis pour un montant de 200 MR$, soit 60 millions d'euros, ces hôtels, feront l'objet d'importants travaux de rénovation et de repositionnement, et passeront progressivement sous enseignes AccorHotels d'ici fin 2019, sous contrat de gestion longue durée.

Le Brésil offre des opportunités considérables. Cette opération apporte ainsi au Groupe des hôtels emblématiques qui lui permettront d'accroître significativement la notoriété de ses marques sur tous les segments du marché brésilien.

Un pipeline toujours en croissance, soutenu par les acquisitions et les partenariats stratégiques

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

Au fur et à mesure que le Groupe se développe à l'international, l'équilibre géographique de ses implantations s'améliore, ainsi que son profil de risques.

À fin décembre 2016, le pipeline de développement de AccorHotels affiche un nouveau record avec 910 hôtels (171 000 chambres), et concerne essentiellement les marchés à forte croissance pour près de 90 %, et la région Asie Pacifique pour 44 %. Représentant 30 % de son parc actuel, le développement du Groupe s'exerce désormais à travers cinq nouvelles marques, et des segments dont AccorHotels était jusqu'alors absent, offrant de nouvelles perspectives de croissance et garantissant un rythme de développement soutenu pour les prochaines années :

- FRHI sur le segment luxe ;
- Banyan Tree sur le segment resort de luxe ;
- 25hours sur le segment *lifestyle* haut de gamme ;
- Jo&Joe sur le segment *lifestyle* économique.

UNE IMPLANTATION MONDIALE SOLIDE DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE DE L'OFFRE HÔTELIÈRE INFÉRIEURE À LA DEMANDE

AccorHotels est le premier opérateur hôtelier en Europe, alors même que l'Europe représente 50 % de la destination mondiale. 1,3 milliard de personnes voyagent dans le monde, 650 millions en Europe et 85 millions en France.

En comptant près de 300 000 chambres d'hôtels en Europe, le Groupe dispose ainsi de l'implantation en Europe et en France la plus forte, plus forte que ses trois principaux concurrents réunis ; et il en est de même en Amérique latine. Dans ces conditions, le Groupe devrait bénéficier très largement de la croissance des flux touristiques mondiaux des prochaines années.

D'autant que la croissance du parc hôtelier mondial ne peut excéder par essence 2 à 2,5 % par an du fait de l'activité de construction qui demande du temps. En conséquence, la demande globale d'hébergement, structurellement supérieure à l'offre, devrait-elle le rester encore sur un temps relativement long.

C'est également la vision d'autres acteurs qui investissent fortement dans des chaînes d'hôtels, tablant notamment sur une augmentation significative et continue ces cinq prochaines années du nombre de voyageurs à travers le monde, notamment chinois. La Chine devrait en effet devenir dans les trois prochaines années

le troisième marché touristique aux États-Unis après le Canada et le Mexique. Cinq millions de voyageurs chinois supplémentaires sont d'ores et déjà attendus chaque année d'ici à 2020. Cette demande croissante globale amène un certain nombre d'acteurs hôteliers à renforcer leur poids dans l'offre mondiale, notamment depuis deux ans.

CONSOLIDATION DU SECTEUR HÔTELIER

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

Cette concentration des acteurs répond à plusieurs objectifs essentiels :

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

Les groupes hôteliers internationaux doivent non seulement couvrir les territoires les plus dynamiques, mais aussi, au sein de ces zones, densifier leur présence pour être à même de proposer les enseignes les plus adaptées aux profils et aux attentes de leurs clients. À ce jour, AccorHotels est leader en Europe, et le mieux implanté dans les marchés émergents, que ce soit en Asie Pacifique, dans la zone Afrique-Moyen-Orient et en Amériques. Par ailleurs, sa place de marché lui permet d'accroître favorablement son influence dans les zones les plus dynamiques en capitalisant sur les hôteliers indépendants qui s'y associent.

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

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

Enfin, la concentration permet aux acteurs de mettre en commun leurs meilleures pratiques, mais aussi leurs coûts généraux, et de réaliser des synergies opérationnelles et administratives *via* des économies d'échelle.

Profitant de tels atouts, AccorHotels a été en 2016 un acteur de la consolidation du secteur avec l'acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International, et entend poursuivre ses initiatives dans les prochains mois.

1.5.3 CONSOLIDATION DU *BUSINESS MODEL* HÔTELIER DE ACCORHOTELS

RENFORCEMENT DU PORTEFEUILLE DE MARQUES SUR LE LUXE – ACQUISITION DU GROUPE FAIRMONT RAFFLES HOTELS INTERNATIONAL

AccorHotels est désormais propriétaire des trois marques emblématiques Fairmont Raffles et Swissôtel, leur acquisition par le Groupe ayant été approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 juillet 2016 (note 1, B, page 219). AccorHotels devient ainsi un leader mondial de l'hôtellerie de luxe, comptant un portefeuille de 154 nouveaux hôtels très luxueux, dont 40 hôtels en développement, et acquiert une présence renforcée sur le territoire nord-américain.

Les hôtels et resorts du Groupe FRHI sont implantés dans 40 pays sur les cinq continents, notamment dans les plus grandes capitales du tourisme mondial, en particulier aux États-Unis, 1er marché émetteur de voyages internationaux.

En regroupant près de 500 établissements dans le luxe et le haut de gamme, AccorHotels se positionne désormais parmi les acteurs mondiaux incontournables de ce segment, essentiel en termes de rayonnement international, de potentiel de développement et de rentabilité.

Les leviers de croissance et de création de valeur générés par cette acquisition sont nombreux :

- enrichissement des bases de données du Groupe, permettant de connaître finement de nouvelles clientèles à forte valeur ajoutée, notamment à l'heure où la fidélisation constitue un gage essentiel de maîtrise de sa croissance ;
- enrichissement du portefeuille de marques, avec de nouvelles marques fortes, très prestigieuses, au positionnement complémentaire de Sofitel, Pullman et Mgallery ;
- diversification géographique des activités du Groupe, l'entrée sur le continent américain donnant accès à une clientèle fidèle et à forte valeur ajoutée.

Avec cette acquisition, le Groupe voit l'architecture de ses marques rééquilibrée vers le segment luxe/haut de gamme, lequel représentait 15 % du portefeuille en termes de redevances pour HotelServices, et en représentera désormais 35 % (40 % sur le segment économique et un peu moins de 30 % pour le segment milieu de gamme).

Cette diversification géographique sur l'ensemble des segments devrait permettre à AccorHotels de mieux faire face au contexte géopolitique difficile, en bénéficiant de relais de croissance dans des pays porteurs qui amortiront les marchés en difficulté.

Fort de cette acquisition, le Groupe dégage 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 fidélité. Financée par le paiement en numéraire de 840 millions de dollars et par une augmentation de capital réservée de 46,7 millions de titres Accor, cette opération permet également à AccorHotels de consolider son actionnariat avec l'entrée à son capital de deux nouveaux investisseurs, spécialistes de l'hôtellerie mondiale.

Au 31 décembre 2016, 20 nouveaux contrats ont d'ores et déjà été signés par les équipes de AccorHotels, marquant non seulement le succès de l'intégration d'FRHI au Groupe AccorHotels, mais aussi l'amplification de son développement.

AccorHotels s'est également renforcé sur le marché du resort de luxe.

ÉLARGISSEMENT DU PORTEFEUILLE DE MARQUES AU MARCHÉ DU RESORT DE LUXE

En 2017, AccorHotels a conclu avec Banyan Tree et Rixos Hotels des partenariats stratégiques permettant de renforcer sa présence sur le segment du luxe et du très haut de gamme, en mettant l'accent sur le développement du marché du resort à l'international.

Partenariat stratégique avec Banyan Tree

Basé à Singapour, Banyan Tree est un opérateur et promoteur international d'établissements, hôtels, résidences et spa possédant 43 hôtels et établissements, 64 spas, 77 galeries marchandes et 3 parcours de golf dans 28 pays. Concentré autour des marques Banyan Tree, Angsana, Cassia et Dhawa, Banyan Tree dispose de positions clés en Asie sur le segment des resorts de luxe, l'un des marchés les plus dynamiques de l'industrie hôtelière, intéressant bien entendu AccorHotels.

Dans le cadre de ce partenariat, AccorHotels s'est engagé à investir 16 millions d'euros (24 millions de SDG) pour développer et gérer des hôtels sous les marques de Banyan Tree, renforçant ainsi son leadership dans l'hôtellerie de luxe. Capitalisant sur la présence internationale et le savoir-faire de AccorHotels, Banyan Tree sera distribué sur la plateforme de réservation et de ventes de AccorHotels, et bénéficiera du programme de fidélité Le Club AccorHotels.

Cet investissement a été réalisé à travers une obligation convertible en actions qui, à sa conversion, donnera à AccorHotels une participation d'environ 5 % dans Banyan Tree. AccorHotels dispose également d'une option d'achat pour environ 5 % de parts additionnelles.

Par cette opération, AccorHotels élargit donc son terrain de jeu au resort de luxe, de même que sa base de clientèle. Banyan Tree vient ainsi compléter la large palette de marques et de promesses d'expériences associées à AccorHotels, tout comme Rixos Hotels dont le partenariat avec le Groupe a été annoncé en février 2017.

Partenariat stratégique avec Rixos Hotels

Grâce à ce partenariat, AccorHotels devient l'un des principaux opérateurs de resorts dans un marché en pleine expansion, et complète son offre avec des destinations de loisirs attractives. AccorHotels et Rixos Hotels développeront et géreront conjointement les resorts et hôtels de la marque Rixos dans le monde entier.

Créé en 2000, Rixos Hotels est l'un des opérateurs de resorts (tout inclus) à la plus forte croissance au monde dans la zone EMEA, avec une forte présence en Turquie, aux Émirats Arabes Unis, en Égypte, en Russie et en Europe. La société gère directement huit resorts, et a concédé des franchises pour huit établissements supplémentaires en Turquie, représentant un total de 7 000 chambres.

Associant hospitalité turque traditionnelle, une expérience thermale unique dans les lieux les plus idylliques et une atmosphère haut de gamme, les établissements de Rixos Hotels sont connus pour la qualité exceptionnelle de leurs infrastructures, de leurs offres de restauration et de loisirs. Chaque établissement s'inspire des traditions locales, tout en offrant des expériences spécifiques à la marque et des services sur mesure d'une qualité exceptionnelle.

AccorHotels intégrera à son réseau, dans un premier temps, 15 hôtels emblématiques, qui se caractérisent par d'excellentes performances et sont idéalement implantés sur les marchés des resorts haut de gamme. Cinq hôtels de centre-ville passeront sous enseignes AccorHotels qui en assurera également la gestion. À ce portefeuille, Rixos ajoutera très rapidement un deuxième hôtel situé à Dubaï, ainsi que deux autres d'ici la fin de l'année 2018, situés respectivement à Abu Dhabi et aux Maldives, témoignant de l'expansion de la marque Rixos sur ce marché clé des resorts.

Ce partenariat stratégique avec Rixos Hotels permet à AccorHotels de devenir le meilleur prestataire multiservices auprès de ses clients, en exploitant des hôtels situés au sein de grands complexes de loisirs, lesquels ouvrent de nouvelles perspectives tant en termes d'expérience client que de stratégie de développement.

À l'issue de cette opération, le Groupe détiendra une participation de 50 % dans la nouvelle structure.

Bénéfiques en termes de notoriété, et équilibrant le portefeuille de marques de AccorHotels, ces alliances permettent à AccorHotels de renforcer sa présence sur des marchés inexplorés jusqu'alors, comme Jo&Joe et 25hours sur le segment *Lifestyle*.

ÉLARGISSEMENT DU PORTEFEUILLE DE MARQUES AU SEGMENT *LIFESTYLE*

AccorHotels a décidé de renforcer sa présence sur le segment *lifestyle* pour rajeunir son image auprès de ses clients, et viser une clientèle plus jeune que celle des marques traditionnelles du Groupe.

Création de la marque Jo&Joe

Développée par le Groupe, Jo&Joe complète désormais son portefeuille de marques économiques avec une proposition sur-mesure, adaptée à la communauté internationale des *Millennials minded*. Co-construite avec ses futurs clients qui bouleversent les codes traditionnels, Jo&Joe est à la croisée de la location privée, de l'auberge de jeunesse et de l'hôtellerie, proposant une expérience disruptive dans son approche du design, de la restauration, du service et des parcours clients.

Jo&Joe rencontre actuellement un fort succès auprès des franchisés du Groupe. Lancée en octobre 2016, la marque a ouvert une première adresse en mars 2017, et en ouvrira deux en 2018.

Ambitieux, son plan de développement prévoit l'ouverture de 50 adresses d'ici à 2020 dans les destinations plébiscitées par les *Millennials*, en cœur de ville, dans des espaces vivants, au pied des transports publics, et à proximité des principaux points d'intérêts.

19 hôtels sont actuellement dans le pipeline, et 30 sont en discussion.

Jo&Joe est conçue comme un lieu de vie, une *Open House* ayant vocation à favoriser les échanges et le bien vivre ensemble au sein d'espaces communs ouverts sur l'extérieur et l'intérieur. Conçus pour répondre aux attentes de clientèles qui adoptent les codes de partage, de spontanéité et d'expérience, les Jo&Joe se conçoivent comme des « exhausteurs d'expériences » grâce à un design décalé, un écosystème digital et une offre de restauration innovants.

L'objectif de la marque est de diversifier le parcours client et générer des revenus additionnels pour AccorHotels. À cette fin, ces *Open House* seront accessibles tant aux clients hébergés qu'aux voisins qui décideront de faire de Jo&Joe leur lieu d'attache.

Dans cette même veine, AccorHotels a conclu un partenariat stratégique avec 25hours Hotels sur le segment haut de gamme, complémentaire de Mama Shelter sur le segment économique.

Prise de participation dans 25hours hotels

AccorHotels a acquis une participation de 30 % du capital de 25hours Hotels en vue de créer les conditions d'un développement mondial pour cette marque (note 1, G, page 221).

25hours hotels exploite actuellement sept hôtels individuels, et cinq, en phase de développement, ouvriront au cours des deux prochaines années.

Depuis quelques années, 25hours hôtels étend son concept hôtelier en Europe, et conquiert des destinations plus lointaines. Axée sur l'individualité, l'authenticité et la personnalité de ses hôtels, 25hours Hotels cherche à séduire des voyageurs urbains cosmopolites, en quête d'un concept séduisant. Offrant un cadre de travail aux nomades urbains, les hôtels 25hours se conçoivent comme des lieux de rencontres et d'immersion au cœur de villes cosmopolites à travers une offre de services, portée par le charme et une personnalité joyeuse.

Dans le cadre de ce partenariat, AccorHotels accompagnera la croissance de la marque à long-terme et accélérera le rythme de son développement avec de nouvelles ouvertures dans des villes clés, à commencer par Paris.

Le *Lifestyle* fonctionne différemment de l'hôtellerie traditionnelle. Aussi, pour tirer le maximum de ce segment très novateur pour le Groupe et présentant un potentiel de croissance important, une entité *Lifestyle Brands* a été créée au sein de AccorHotels.

Bénéfiques en termes de notoriété, Jo&Joe et 25hours enrichissent le portefeuille de marques du Groupe dans l'un des segments les plus dynamiques du secteur, et élargissent sa base de clientèles.

Chaque marque au sein du portefeuille dispose ainsi d'une identité et d'un positionnement spécifique qui lui confère un espace et un potentiel de croissance propre ; un élargissement de portefeuille opéré alors même que de nouveaux acteurs, qui ne sont pas nécessairement propriétaire d'hôtel ni exploitant hôtelier, entrent sur le marché de l'hospitalité en faisant reposer leur modèle sur la mise en relation à distance de voyageurs avec des hôtes.

1.5.4 LES MUTATIONS DIGITALES DU SECTEUR ET SES NOUVEAUX ACTEURS

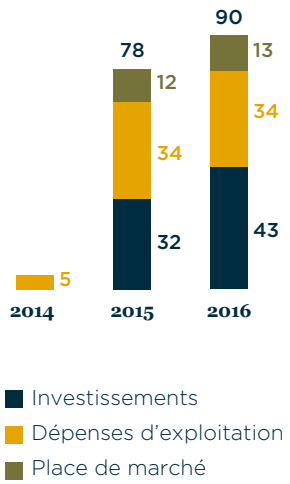
UN PLAN DIGITAL PERTINENT, RÉPONDANT AUX ENJEUX SECTORIELS

Depuis plusieurs années, le digital porte fortement l'innovation au cœur du secteur hôtelier et du voyage. C'est la raison pour laquelle le plan digital a été mis en place dès octobre 2014. Pour rappel, le plan d'investissement de 225 millions d'euros défini sur cinq ans visait à engager une transformation digitale profonde du Groupe pour asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client (cf. Document de référence 2015, page 18).

En juin 2015, ce plan a été augmenté de 10 % au bénéfice de la place de marché accorhotels.com qui a été lancée, et se développe depuis fortement (note 3.1 des comptes consolidés du Document de référence 2015).

A fin décembre 2016, ce sont ainsi 173 millions d'euros qui ont été engagés (75 millions d'euros dédiés aux investissements, 73 millions d'euros en dépenses d'exploitation et 25 millions d'euros pour la place de marché), à raison de 5 millions d'euros en 2014, 78 millions d'euros en 2015 et 90 millions d'euros en 2016, traduisant à date un déploiement du plan à près de 70 %.

Au total, le plan digital a nécessité le recrutement de 85 personnes au sein du Groupe, et en mobilise plus généralement près de 1 000 depuis trois ans.



Construit autour des clients, des collaborateurs et des partenaires du Groupe, 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 une approche globale des enjeux numériques dans un environnement de marché marqué par l'accélération des mutations technologiques, par une évolution rapide des usages des clients et par l'arrivée de nouveaux disrupteurs telles que les plateformes digitales.

L'ÉMERGENCE DES PLATEFORMES DIGITALES

Les plateformes digitales, comme les acteurs du partage plus récemment, ont largement investi le secteur hôtelier, comme beaucoup d'autres secteurs, depuis quelques années. Leur puissance réside précisément dans le fait de pouvoir s'exempter des contraintes liées à la construction, et de concentrer fortement leurs moyens et leurs expertises sur la mise en relation des demandeurs et des offreurs de logements.

Les technologies mises en place par ces plateformes leur ont permis très vite de surfer sur les nouvelles habitudes de consommation des clients, permis de collecter beaucoup d'informations personnelles les concernant, et de leur proposer des masses d'offres considérables. Du point de vue du Groupe, cette relation d'intermédiation, essentiellement électronique, ne peut se suffire à elle-même si elle ne s'accompagne pas dans le même temps d'une indispensable personnalisation de la prestation, au plus près des attentes des clients. Et une telle personnalisation ne prend véritablement tout son sens que lorsque les clients sont reçus physiquement dans les hôtels du Groupe ou dans ses demeures d'exception, où un service de haute qualité, faisant la richesse de leur expérience, seule à même de garantir leur satisfaction, est associé à l'hébergement. Autrement, ce n'est que de l'hébergement.

Cette relation personnalisée, qui fait la valeur ajoutée des expériences proposées aux clients, constitue un atout clé des hôteliers et des hôtes privés qui incluent à leurs offres des services de conciergerie, leur permettant de fidéliser à leur tour ces clients, et de s'assurer qu'ils resteront par la suite clients du Groupe plutôt que de ces plateformes. Les hôtes (hôteliers compris) sont les acteurs de la prestation recherchée par les clients, et la viralité des informations, amplifiée notamment par les comparateurs de

prix devenus partie intégrante l'écosystème digital du secteur, doit être exploitée à cet égard comme un levier de croissance.

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

UNE RÉGULATION DE L'OFFRE HÔTELIÈRE PLUS ÉQUILIBRÉE

Les plateformes, moyennant commissions, sont très pourvoyeuses d'affaires, lesquelles peuvent représenter entre 7 % et 20 % des ventes globales des hôteliers. Dès lors un enjeu essentiel pour ces derniers est-il d'augmenter leurs ventes directes *via* les hôtels, ou *via* leurs sites Internet.

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

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

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

Tout l'enjeu réside ainsi en l'équilibre qui doit être trouvé entre les agences en ligne, qui apportent aux hôteliers un volume d'affaires qui n'aurait pas été capté par eux autrement par le Groupe, et la liberté laissée aux hôteliers de disposer librement de leur activité, étant entendu que les activités technologiques des agences conduisent ces dernières à investir fortement dans la visibilité des hôtels présents dans leurs catalogues, mais que les hôteliers ont un cahier des charges, des structures de coûts et une profitabilité qui ne peuvent être mise en défaut, au risque autrement de les faire disparaître. L'enjeu central est également pour un Groupe comme AccorHotels de s'approprier les clients qui lui sont adressés par ces plateformes et qui n'auraient pas choisi un hôtel du Groupe sans l'intermédiation de l'agence, en donnant envie à ces clients, pour leurs prochaines réservations, de réserver leur hôtel directement auprès du Groupe, et non plus *via* l'agence en ligne.

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

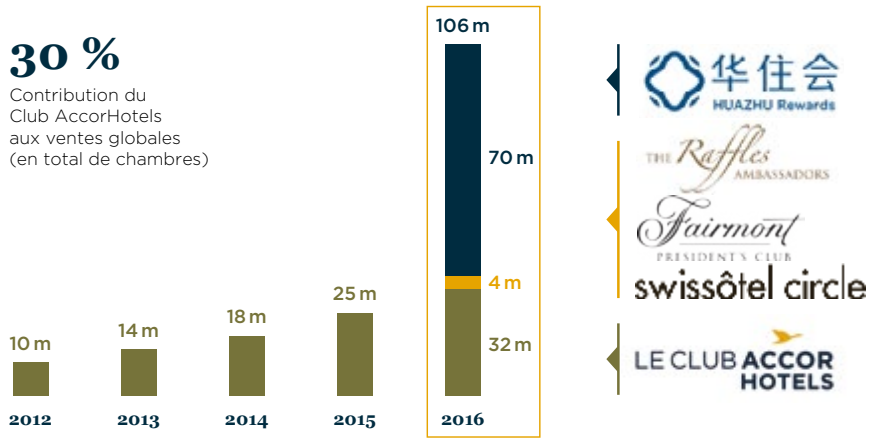
LE CLUB ACCORHOTELS : LA FIDÉLISATION COMME LEVIER DE CROISSANCE

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

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

Les programmes de fidélisation ont en ce sens largement été refondus ces trois dernières années, et ont généré de 2014 à 2016 une progression significative du nombre de porteurs de cartes de 73 %, soit plus de 7 millions de porteurs de cartes supplémentaires enregistrés ces deux dernières années. En comparaison des années précédentes, le rythme, qui oscillait de 3 à 4 millions de porteurs additionnels chaque année, s'intensifie donc fortement pour représenter le double à ce jour, uniquement en organique.

En considérant l'ensemble des programmes de fidélité associés à AccorHotels, à la fois Le Club AccorHotels, mais aussi ceux des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel, et celui de Huazhu, partenaire stratégique du Groupe en Chine, AccorHotels démultiplie désormais sa visibilité auprès de 106 millions de membres fidèles, dont 70 millions de membres chinois bénéficiant d'*earn*, de *burn* et d'autres avantages du Groupe.



Cette tendance est tout à fait centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché du Groupe car elle influe directement sur la contribution du Club aux ventes globales, laquelle n'a cessé de s'accroître ces dernières années, passant de 24 % à fin 2014, à 28 % à fin 2015 pour se situer à 30 % à fin 2016, captive uniquement des programmes de fidélité du Groupe. Or sécuriser une part croissante du chiffre d'affaires constitue un moyen défensif essentiel face à des concurrents de toutes natures, une telle part de chiffre d'affaires n'étant en effet détenue ni exposée aux autres acteurs du marché.

Le Groupe comble ainsi progressivement son retard avec ses grands concurrents anglo-saxons en termes de contribution. Dans ce domaine, le programme Only-on, avec des tarifs en ligne réservés aux membres, a permis de fidéliser des nouveaux membres plus contributeurs, avec parallèlement une excellente qualité des données par client.

Par ailleurs, à travers ses programmes de fidélité, le Groupe dispose d'un levier puissant à l'égard de ses clients, les séjours effectués dans les hôtels de son réseau donnant lieu à acquisition de points de fidélité, contrairement aux offres proposées par les agences en ligne.

Les concurrents hôteliers de AccorHotels, notamment américains, ont sur ce principe sécurisé entre 40 % et 60 % de leurs propres réservations. Les objectifs du groupe AccorHotels dans ce domaine sont analogues.

Le déploiement de la place de marché AccorHotels contribue par ailleurs à élargir les parts de marché du Groupe, et à renforcer son réseau dans le monde.

LA PLACE DE MARCHÉ ACCORHOTELS.COM, UN PORTAIL INFLUENT AU SERVICE DU RÉSEAU ACCORHOTELS

Suite à son intégration au sein de AccorHotels en juin 2015, Fastbooking est devenue la plateforme de commercialisation de la place de marché accorhotels.com.

Cette plateforme de réservation référence historiquement les hôtels du Groupe à l'échelle mondiale. Depuis juin 2015, un nombre croissant d'hôteliers indépendants sélectionnés par AccorHotels suivant des critères exigeants, peuvent désormais figurer sur cette plateforme aux côtés des hôtels du Groupe.

Depuis son ouverture il y a un an et demi, accorhotels.com a déjà intégré 2 200 hôteliers indépendants qui ont fait le choix de rallier la place de marché à très court terme. Or cette ouverture à d'autres acteurs n'exerçant pas leur activité sous enseigne AccorHotels augmente non seulement les revenus du Groupe sous l'effet des commissions nouvellement perçues, mais renforce également son influence auprès des hôteliers indépendants et de leurs clients ; un enjeu capital quand une grande majorité de l'offre mondiale est assurée par des hôteliers indépendants.

L'intégration à la place de marché de ces nombreux tiers implique naturellement des enjeux de sécurité informatique extrêmement structurants pour le Groupe, qui sont au cœur même de ses préoccupations et font l'objet d'une vigilance interne permanente.

Chaque site rattaché à AccorHotels bénéficie à ce titre des ressources de sécurité de AccorHotels, visant à garantir un niveau de sécurité homogène aux bornes du Groupe et de son réseau.

En renfort des équipes de sécurité qui mènent une veille constante et optimisent les interfaces entre les sites des hôteliers et Accorhotels.com, les systèmes informatiques, applicatifs et électroniques du Groupe sont audités continuellement de façon à prévenir toute faille, toute tentative de piratage ou de déstabilisation qui pourrait lui porter préjudice, ou porter atteinte aux parties prenantes de l'écosystème digital du Groupe.

Ne pouvant prévaloir des niveaux de sécurité de chaque hôtelier contractant avec Fasbooking, le Groupe a adopté en l'espèce une démarche de prudence absolue consistant non seulement à fournir aux hôteliers des accès réduits aux applications de AccorHotels, étant entendu que tout site ouvert sur internet présente inévitablement des risques, mais surtout à créer un site intermédiaire totalement sécurisé, myhotel.accorhotels.com, aux normes de sécurité conformes à PCI DSS et basé sur l'authentification multi-facteurs, qui constitue une interface totalement protégée entre les sites des hôteliers et le système de réservation du Groupe, préservant ainsi du piratage de données et garantissant la sécurité des données relatives aux cartes des clients.

Parallèlement, Fastbooking continue d'enrichir sa gamme de services digitaux dédiés aux hôteliers indépendants avec la signature en mars 2016 d'un partenariat avec TrustYou pour les aider à influer sur le choix des voyageurs et sur leurs réservations. Ces nouveaux services permettront aux hôteliers d'améliorer leur e-réputation, et les aideront à renforcer tant leur visibilité en ligne que leur stratégie de distribution directe.

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

Cette concurrence, qui prend également la forme de plateformes digitales, n'est plus exercée sur le terrain des hôtels, mais sur celui des logements privés. Certaines ne fournissent aucun service dans le cadre de la relation établie entre offreurs et demandeurs de logement, et d'autres enrichissent cette relation d'offres de services prodigués par les opérateurs de ces plateformes.

Aussi cette nouvelle tendance, se rapprochant d'une activité hôtelière sans être basée dans un hôtel, est-elle apparue comme une opportunité de diversification et de croissance pour AccorHotels qui a décidé d'effectuer en 2016 un certain nombre de prises de participation dans ce type d'activité.

1.5.5 ÉLARGISSEMENT DU *BUSINESS MODEL* DE ACCORHOTELS

DIVERSIFICATION À LA LOCATION DE RÉSIDENCES PRIVÉES DE LUXE INCLUANT DES SERVICES HÔTELIERS

AccorHotels a élargi ses activités stratégiques en 2016 en montant au capital de plusieurs plateformes de location de résidences privées de luxe, ces prises de participation répondant à un choix de positionnement du Groupe centré sur des propriétés privées haut de gamme, incluant des offres de services de haute qualité.

En un peu plus d'un an, AccorHotels est devenu le leader mondial de location de résidences privées de luxe, complément idéal aux marques hôtelières du Groupe sur ce segment, avec un potentiel de croissance très important.

Prise de participation dans Squarebreak

AccorHotels a tout d'abord pris une participation stratégique de 49 % au capital de Squarebreak (note 1, F, page 221), start-up proposant des séjours au sein de résidences (qui sont des résidences secondaires pour leurs propriétaires) situées dans de hauts lieux touristiques, principalement en France, en Espagne et au Maroc.

Le groupe AccorHotels soutient Squarebreak dans son développement, tandis que Squarebreak enrichit AccorHotels des nouveaux usages se propageant dans l'hôtellerie et l'univers du voyage.

Prise de participation dans Oasis Collections

AccorHotels a également acquis 30 % d'Oasis Collections (note 1, F, page 221), société américaine à l'origine des maisons hôtelières, qui constituent une nouvelle offre d'hébergement associant la valeur et l'authenticité de la location privée, à des prestations hôtelières de grande qualité prodiguées par Oasis (conciergerie sur place, accès à des clubs exclusifs, etc.).

Oasis compte 1 600 propriétés réparties sur 18 destinations en Amérique latine, aux États-Unis et en Europe, au sein desquelles les clients effectuent des séjours d'affaires ou de loisirs d'une vingtaine de jours en moyenne. Ces logements sont pour leurs propriétaires des investissements locatifs.

Acquisition de onefinestay

AccorHotels a acquis 100 % de la société onefinestay pour un montant de 148 millions d'euros (note 1, C, page 220), auquel s'ajoute une enveloppe d'investissement de 64 millions d'euros afin d'accélérer son développement international.

La société gère à ce jour en exclusivité un portefeuille de 2 600 demeures situées dans les quartiers les plus recherchés de Londres, New York, Paris, Los Angeles et Rome. La valeur immobilière totale de ce portefeuille est estimée à plus de 4 milliards de livres. En associant de luxueuses demeures à un service raffiné, onefinestay est devenu la première marque au monde sur le segment luxe du marché des locations de résidences privées avec services hôteliers ; l'intégralité de ces services hôteliers étant prodiguée par les collaborateurs de onefinestay.

C'est le modèle de plateforme le plus intégré, s'apparentant le plus aux activités hôtelières de luxe menées par le Groupe. Cet enrichissement de l'offre de AccorHotels permettra ainsi aux familles qui résidaient traditionnellement dans des hôtels de luxe du Groupe lors de leurs voyages, en réservant souvent plusieurs chambres d'hôtels, de louer *via* onefinestay un appartement accueillant le même nombre de personnes, à des conditions financières plus avantageuses. Il s'agit bien d'une autre forme de service, additionnelle pour les clients des hôtels de luxe du Groupe, qui leur permettra d'obtenir une qualité de prestation aussi exigeante qu'à l'hôtel, mais dans un environnement extrêmement différent et unique.

Fort de ses atouts, onefinestay va déployer une stratégie d'expansion ambitieuse, visant une implantation dans 30 nouvelles métropoles internationales au cours des cinq prochaines années. Cette croissance devrait permettre à l'entreprise de multiplier

par dix son chiffre d'affaires. Pour l'accompagner dans son développement, AccorHotels apporte son savoir-faire de leader mondial de l'hôtellerie, la puissance de sa distribution, sa large base de clientèle, sa présence mondiale, des synergies complémentaires et son expertise reconnue dans les opérations digitales.

L'intégration de onefinestay a non seulement commencé, mais porte déjà ses fruits. Le Groupe a réorganisé l'équipe de management et géré en 2016 quatre priorités :

- l'optimisation du revenu moyen par réservation (+20 % en 2016) ;
- l'optimisation du modèle opérationnel (durée des séjours, rentabilité des quatre villes historiques) ;
- l'augmentation de la distribution directe ;
- le développement, avec Rome ouvert en juin 2016, et Miami en novembre 2016.

Pour 2017, l'objectif est de doubler le nombre de villes avec de nouvelles ouvertures en Europe et aux États-Unis. 2017 sera également consacrée à la mise en place de synergies avec le Groupe, notamment en matière de distribution.

Négociations exclusives pour l'acquisition de Travel Keys

AccorHotels est par ailleurs entré en négociations exclusives avec Travel Keys, un des leaders mondiaux de la location de résidences privées de luxe, le 6 février 2017, en vue d'une finalisation de l'accord au deuxième trimestre 2017.

Fondée en 1991, la société Travel Keys compte parmi l'élite des acteurs du voyage, grâce à une collection de plus de 5 000 villas de luxe, soigneusement sélectionnées dans plus de 100 destinations incluant les Caraïbes, le Mexique, Hawaï, les États-Unis, l'Europe, l'Asie et l'Afrique. Pionnière sur le segment de la location de demeures d'exception, la société basée à Atlanta offre des services hôteliers et une conciergerie très haut de gamme, disponible 24h/24 et 7j/7.

La combinaison de Travel Keys avec onefinestay et Squarebreak permettra à AccorHotels de proposer à ses clients une offre unique de l'ordre de 8 500 adresses sur le segment des résidences privées d'exception, avec une offre minutieusement sélectionnée, aussi bien sur des destinations de vacances que sur des destinations urbaines.

Travel Keys apporte au réseau du Groupe un portefeuille de demeures d'exception qui lui permettra d'offrir une expérience extraordinaire à ses clients, en proposant notamment les plus belles demeures dans les plus beaux endroits du monde, avec une gamme de services inégalée.

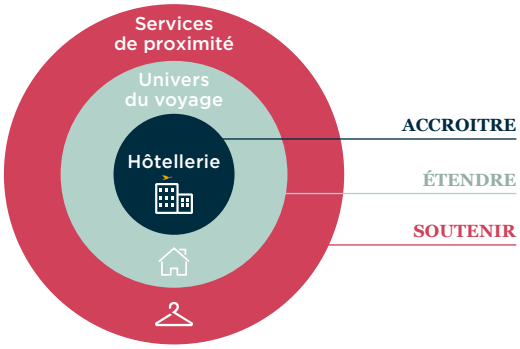
Tout en consolidant son leadership sur le marché de la location privée de luxe, le Groupe a en outre acquis 80 % de la société John Paul, leader mondial de services de conciergerie, une acquisition absolument clé pour AccorHotels qui travaille à une évolution majeure de son *business model*, dans les services de proximité.

DIVERSIFICATION AUX SERVICES DE PROXIMITÉ

AccorHotels suit non seulement l'évolution de l'industrie, mais invente en effet son futur en trouvant les leviers de croissance et de création de valeur de demain.

Tout l'enjeu pour un groupe hôtelier spécialiste du voyage et de la mobilité comme AccorHotels est de devenir concomitamment un spécialiste multiservices pour ses clients, quel que soit leur parcours. Être présent à toutes les étapes du parcours client de manière à augmenter le nombre de points de contact avec eux. Or le pluralisme des offres proposées par le Groupe démultiplie les occasions d'interagir avec les clients, que ceux-ci utilisent les plateformes de location de résidences privées, les réseaux hôteliers ou les futurs services de conciergerie.

AccorHotels entend redéfinir la place de ses hôtels dans leur écosystème. L'objectif est en effet d'élargir leur rôle en les rapprochant notamment des habitants à proximité desquels ils sont implantés, en vue de leur offrir des services que seule une relation de voisinage peut permettre d'entretenir et d'enrichir dans le temps.



Les hôtels accueillent en effet des voyageurs toute l'année et leur proposent les meilleures expériences. Mais les habitants environnant les hôtels dans les 95 pays d'implantation du Groupe représentent une clientèle potentielle estimée à six fois celle qui voyage. Dès lors l'enjeu pour AccorHotels est-il de multiplier, sous des modes d'échanges réguliers, les points de contact avec ces clients potentiels en vue de les sensibiliser à son écosystème, et élargir ainsi sa base de clientèles au bénéfice de l'ensemble de ses activités.

AccorHotels dispose à ce jour de plus de 4 000 adresses, ouvertes 24h/24 et 7j/7, et au sein de ces hôtels, de collaborateurs qui sont des experts du service. Très peu de métiers offrent une telle disponibilité, totale en termes d'amplitude. Aussi, compléter ces offres hôtelières, d'hébergement et de restauration par des offres de services utiles pour les résidents, voisins des hôtels, ouvre-t-il un marché potentiel considérable étant donné la couverture du réseau AccorHotels. En plus de générer de nouveaux revenus, un tel accroissement d'activité au sein des hôtels permettra d'en rentabiliser davantage les espaces et le temps d'ouverture.

Le Groupe appréhende au minimum une cinquantaine de services qui pourraient être ainsi utilisés par les voisins de ces hôtels, allant de la conciergerie d'appartements, transport de chaussures chez le cordonnier, restitution de voitures de location, impression de billets, ravitaillement… ou simplement se faire livrer et récupérer à l'hôtel tout objet 24h/24. Les hôtels peuvent également offrir à ces nouvelles clientèles l'accès à leurs infrastructures (fitness, *co-working*, F&B à toute heure…).

Ouvert sur leurs quartiers dans le prolongement des initiatives prises sur le segment *Lifestyle*, ces établissements constitueront des lieux d'interaction sociale, de vie, d'échanges et de travail qui participeront à la vie locale des quartiers, comme n'importe quel commerçant, dans l'esprit des *Open House* en cours d'ouverture chez Jo&Joe dont la vocation sera également de faciliter la vie quotidienne des riverains situés au plus près des établissements AccorHotels.

Quelques hôtels en France sont actuellement en phase d'expérimentation pour définir quels services, quelles prestations peuvent à la fois générer du trafic et des revenus supplémentaires, et trouver la bonne organisation entre l'univers digital et l'utilisation des hôtels. Cette diversification s'appuiera bien entendu sur l'expertise de John Paul et sur les offres de services que la société a vocation à développer fortement dans les prochains mois.

Acquisition de John Paul

Fondée à Paris en 2007, la société John Paul a fusionné avec l'américain LesConcierges en 2015 pour donner naissance au leader mondial des services de relation client premium et de fidélisation des salariés. La société s'appuie aujourd'hui sur plus de 1 000 collaborateurs à travers le monde, issus des palaces les plus prestigieux, partout dans le monde, pour répondre aux moindres désirs de ses clients, des plus simples aux plus extraordinaires.

Grâce à son réseau mondial de plus de 50 000 partenaires, à son puissant logiciel de CRM ainsi qu'à sa plateforme de gestion de datas intégrant le profilage et la personnalisation à 360°, John Paul propose des solutions de fidélisation complètes et innovantes dans un grand nombre de secteurs d'activité.

Ainsi cette acquisition permet-elle à AccorHotels d'enrichir immédiatement ses savoir-faire en matière de relation clients au bénéfice des clientèles de son réseau hôtelier et de ses plateformes digitales, mais aussi d'enrichir la palette des offres de services que le Groupe entend proposer plus largement dans le futur.

Placer les voyageurs au centre des attentions du Groupe pour leur proposer la meilleure expérience avant, pendant et après leurs séjours. John Paul a déjà pris à ce jour la responsabilité du *Customer Care* de AccorHotels, l'objectif étant à terme d'apporter un service inégalé aux clients du Groupe, bien meilleur que celui de n'importe lequel de ses concurrents, et de générer de nouveaux revenus de services.

Le modèle de AccorHotels demain

Ainsi, l'ambition de AccorHotels est-elle d'étoffer le principe d'hospitalité en le déclinant sous trois verticales complémentaires.

L'activité hôtelière exercée par le Groupe sous contrat de franchise ou de management continuera bien entendu de rester le pivot central du *business model* du Groupe.

Mais, AccorHotels s'appuiera par ailleurs rapidement sur deux nouvelles lignes de métiers qui généreront d'après les estimations du Groupe environ 30 % de ses profits futurs, d'ici cinq ans.

- La première, en phase de consolidation, dédiée au voyage, comprend la location de résidences privées de luxe, et la place de marché proposant l'ensemble des solutions d'hébergement du Groupe. La location de résidences privées de luxe avec services hôteliers, en cours de déploiement grâce à Onefinestay, SquareBreak, Oasis et bientôt Travel Keys, montera en puissance ces prochaines années grâce à la consolidation de leurs positions dominantes, à l'accélération de leur développement et à la croissance de leurs parts de marché. Cette activité répond à l'évolution des comportements des clients, notamment en loisirs, tentés de plus en plus par la location, comme le démontre le succès des plateformes digitales. Ces acquisitions dans le haut de gamme placent déjà AccorHotels comme un leader mondial avec 8 500 adresses de luxe en portefeuille, et les acquisitions se poursuivront ainsi dans les prochains mois et les prochaines années.
- La seconde, en phase d'élaboration, proposera des services de proximité aux personnes extérieures aux hôtels du Groupe, de passage dans le quartier et vivant à proximité des 4 000 hôtels sous enseignes du Groupe. Ces services de proximité mondialement accessibles, portés par John Paul, seront proposés au sein des hôtels ou à distance. L'écosystème qui en résultera sera totalement tourné vers le Client, dans un souci extrême de le servir au mieux. Des centaines de millions de citoyens urbains passent quotidiennement devant un hôtel du Groupe, quelques millions seulement en franchissent la porte comme clients. Leur offrir des services de conciergerie extrêmement bien maîtrisés par John Paul permettra ainsi d'élargir le champ d'actions des hôtels, ouverts 24h/24, et d'accroître leurs revenus par la démultiplication de leurs prestations.

Cette transformation s'appuiera naturellement sur un renforcement des outils digitaux pour communiquer d'autant plus facilement avec les clients, quelque soient leurs parcours.

Toutes les acquisitions, que ce soit Wipolo, Fastbooking, onefinestay, Squarebreak, Oasis, John Paul, mais aussi l'évolution du portefeuille de marques avec FRHI, le *lifestyle* avec Jo&Joe, 25hours, et le resort avec Banyan Tree, Rixos Hotels, permettent ainsi d'aborder avec force la mutation actuelle du Groupe visant non seulement à le rendre plus fort, en étant plus présent dans la vie de ses clients, mais aussi plus rentable et créateur de valeur.

Par ailleurs, la cession d'une majorité d'HotelInvest fournira à AccorHotels des moyens supplémentaires qui permettront d'accélérer encore davantage ce virage stratégique.

1.5.6 TRANSFORMATION, FILIALISATION ET CESSION D'HOTELINVEST

Le pôle HotelInvest s'est fortement transformé depuis novembre 2013, de façon déterminante pour la performance et la création de valeur du Groupe qui s'était fixé l'objectif de générer des performances comparables à celles de ses concurrents américains dès 2017.

90 % des hôtels détenus par HotelInvest sont implantés en Europe. Regroupant principalement des hôtels générateurs de *cash-flow*, exerçant sous les marques ibis, Novotel et Mercure, leur valeur peut être déterminée aisément.

Par agrégation des portefeuilles détenus par HotelInvest, la valeur d'actifs brute, qui correspond à la juste valeur de l'immobilier pour les hôtels exploités en pleine propriété et à la juste valeur du fonds de commerce pour tous les hôtels, quelque soit leur mode d'exploitation, constitue une estimation fiable de la valeur du pôle. L'augmentation de cette valeur, traduite par l'augmentation de la valeur d'actifs brute de 4,5 à 7,6 milliards d'euros ces trois dernières années, soit une croissance de 68 % depuis fin 2013, résulte ainsi, à la fois des acquisitions, des restructurations et de la performance intrinsèque de ces hôtels.

Conformément à sa stratégie d'optimisation de cash-flow et de réduction de la volatilité de ses résultats, HotelInvest a restructuré 148 hôtels à fin décembre 2016, dont 96 hôtels en location et 52 hôtels en propriété.

Pour rappel, la rotation des actifs permet au pôle d'améliorer la valeur de son portefeuille et de son résultat d'exploitation, notamment par la réduction du nombre de contrats de location.

CESSION D'UN PORTEFEUILLE DE 85 HÔTELS EN EUROPE

Dans cette optique, HotelInvest a cédé en juillet 2016 un portefeuille de 85 hôtels européens opérant sur les segments économique et milieu de gamme à une plateforme hôtelière nouvellement créée, Grape Hospitality, détenue à 70 % par Eurazeo et 30 % par AccorHotels.

Ces hôtels cédés à Grape Hospitality pour une valeur de 504 millions d'euros sont dans leur majorité situés en France (61 hôtels), mais aussi en Espagne, en Italie, au Portugal, en Allemagne, en Autriche, en Belgique et aux Pays-Bas.

Bénéficiant d'un programme de rénovation ambitieux, ces hôtels demeureront affiliés aux marques de AccorHotels par le biais de contrats de franchise.

RESTRUCTURATION D'UN PORTEFEUILLE DE 31 HÔTELS EN AUSTRALIE

AccorHotels a également conclu en décembre 2016 un accord avec une filiale de ADIA (Abu Dhabi Investment Authority) pour restructurer un portefeuille de 31 hôtels (4 097 chambres), actuellement exploités par AccorHotels en Australie.

En cohérence avec la stratégie d'HotelServices, cette restructuration a pour objet :

- d'une part, de convertir 15 baux triple net en contrats de management de 50 ans et étendra à 50 ans la durée du contrat de management d'un hôtel supplémentaire (soit 16 hôtels) ;
- d'autre part, HotelInvest fera l'acquisition des 15 propriétés restantes sous les marques ibis et ibis *budget* pour environ 200 millions de dollars australiens (137 millions d'euros).

Ces hôtels de marque Pullman, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles et ibis *budget*, sont situés dans des emplacements de premier plan, à Sydney et dans la capitale australienne de Canberra, et offre une couverture intéressante du reste du pays, avec des établissements en Nouvelle-Galles du Sud, à Victoria, dans le Territoire du Nord, en Australie Occidentale et dans le Queensland.

L'acquisition d'hôtels de la gamme économique dans des villes stratégiques renforce ainsi la stratégie de croissance du Groupe en détenant un portefeuille sélectif d'actifs hôteliers rentables. Cet accord permet à HotelInvest d'optimiser la génération de cash-flow, de réduire la volatilité de ses résultats et de restructurer les contrats de location en contrat de management ou en propriété. Il permet également de renforcer sa position comme leader du marché australien en sécurisant les baux d'actifs stratégiques.

CESSION D'UN PORTEFEUILLE DE 62 HOTELF1 EN FRANCE, RESTRUCTURATION DE 102 HOTELF1 ET PLAN DE RELANCE DE LA MARQUE

AccorHotels a annoncé en mars 2017 vouloir donner un nouvel élan à la marque hotelF1 en France en procédant aux cessions et restructurations de deux portefeuilles comptant respectivement 62 et 102 hôtelF1.

Actuellement soumise à la consultation des instances représentatives du personnel, le Groupe prévoit de céder 62 hôtels, composé de sept hôtels en propriété et 55 hôtels en location détenus par la société Silverstone, au Groupe SNI (Société Nationale Immobilière – Groupe Caisse des dépôts et consignations).

Dans le même temps, en ligne avec sa stratégie d'optimisation de portefeuille, HotelInvest envisage de devenir l'actionnaire majoritaire de la structure détenant 102 actifs hotelF1 non cédés. Cette opération serait réalisée *via* une augmentation de capital de 51 millions d'euros en contrepartie de laquelle un programme de rénovation d'hôtels serait engagé sur 3 ans, et permettrait de financer un plan de relance ambitieux de la marque.

FILIALISATION D'HOTELINVEST, DEVENANT ACCORINVEST

Après trois ans de transformation profonde qui ont permis à AccorHotels de restructurer et développer deux lignes de métiers qui affichent aujourd'hui des performances records, le Groupe juge opportun dans l'intérêt de ses activités et de leur développement respectif, de filialiser le pôle HotelInvest, devenant AccorInvest, et d'en céder une majorité (note 1, A, page 219).

Engagées depuis 2013, les nombreuses restructurations du portefeuille de AccorInvest ont permis d'en accroître significativement la rentabilité et la valeur. La valeur d'actifs brute est ainsi passée de 4,5 à 7,6 milliards d'euros entre 2013 et 2016, tandis que la rentabilité du portefeuille s'est fortement redressée avec une marge opérationnelle atteignant 8,3 % en 2016, contre 4 % en 2013. Si ce redressement est spectaculaire en seulement trois ans, le potentiel de croissance permet d'escompter sereinement que la marge sur excédent brut d'exploitation, qui est de 15 % à fin 2016, puisse atteindre 25 % au terme des quatre prochaines années, et que le portefeuille d'actifs atteigne une valeur d'actifs brute de 10 milliards d'euros d'ici 2021, contre 6,6 milliards d'euros à fin 2016.

Par cette cession, AccorInvest bénéficiera d'une autonomie qui lui permettra d'engager une nouvelle phase de croissance, plus dynamique, complètement concentrée sur ses intérêts propres. Ses moyens financiers, sa rentabilité et sa croissance seront dorénavant totalement orientés dans l'intérêt premier de son propre modèle.

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

- la poursuite des restructurations, avec encore quelques portefeuilles en location variable pour lesquels des solutions sont en cours ;
- le repositionnement d'hôtels, avec un plan d'investissement important pour mettre à niveau de nombreux établissements en fonction de leur emplacement, de l'évolution de l'offre locale et du potentiel de chaque marché. AccorInvest dispose d'ores et déjà pour cela d'un plan précis, hôtel par hôtel ;
- la relance du développement, avec de nouvelles constructions et des acquisitions d'actifs.

HotelInvest a démontré depuis 2013 sa capacité à délivrer des résultats probants conférant aujourd'hui une grande crédibilité à son projet et à ses équipes.

À fin mars 2017, la filialisation d'HotelInvest se déroule selon le calendrier fixé à l'été 2015 :

- Les processus légaux, fiscaux et sociaux sont en cours, et la création de l'entité juridique sera effective dans le courant du deuxième trimestre 2017. Les discussions avec les instances des représentants du personnel avancent dans le plus grand respect et la plus grande écoute mutuelle.
- Le financement est également bien engagé. AccorHotels échange actuellement avec une quinzaine de banques internationales pour finaliser, notamment, la dette d'environ deux milliards d'euros qui sera portée au bilan de AccorInvest.
- Les discussions avec les futurs actionnaires de AccorInvest se déroulent comme prévu. Le Groupe recueille des marques d'intérêt fortes de la part d'un nombre satisfaisant d'investisseurs de long-terme de taille mondiale.
- Ces investisseurs voient en AccorInvest un véhicule de croissance attirant, et sont très attachés à la qualité de la signature Accor, à la fois dans le cadre des contrats de management long-terme qui uniront les sociétés AccorHotels et AccorInvest, mais aussi par la présence de AccorHotels au capital de AccorInvest.

Ainsi l'année du 50e anniversaire de AccorHotels marque-t-elle un tournant dans l'histoire du Groupe qui opère résolument une mutation majeure de son modèle, et crée les conditions de nouvelles potentialités pour les deux futures structures qui œuvreront dorénavant séparément, même si leurs liens d'affaires resteront toujours extrêmement forts.

En accueillant de nouveaux investisseurs au sein d'AccorInvest, AccorHotels comme AccorInvest bénéficieront de moyens financiers renforcés qui leur permettront d'accélérer leur développement, de saisir de nouvelles opportunités de croissance, tout en bénéficiant des synergies très fortes que leur procure leur complémentarité. Ce nouveau départ permettra enfin à chaque activité de se développer et de consolider leurs leaderships sur la base de valorisations qui reflèteront désormais pleinement la qualité intrinsèque de leur modèle et de leurs perspectives de croissance.

2

RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

2.1 UNE STRATÉGIE RSE INTÉGRÉE AU MODÈLE ÉCONOMIQUE 34

2.1.1 Panorama des enjeux auxquels AccorHotels est confronté 34
2.1.2 Analyse croisée du modèle économique et des enjeux RSE 38
2.1.3 Planet 21 *Acting Here!* un nouveau cap dans la stratégie RSE 39

2.2 PILOTAGE DE LA DÉMARCHE ÉTHIQUE ET RSE 42

2.2.1 Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE 42
2.2.2 La gouvernance de l'éthique et de la RSE 42
2.2.3 Les politiques et programmes de conformité 45
2.2.4 L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes 45
2.2.5 Les programmes de RSE 49

2.3 AGIR EN ENTREPRISE RESPONSABLE ET INCLUSIVE AUPRÈS DE NOS COLLABORATEURS 55

2.3.1 AccorHotels, son modèle social et son profil humain 55
2.3.2 Accompagner le volet humain de la transformation 58
2.3.3 Faire progresser le niveau d'engagement des collaborateurs 60
2.3.4 Favoriser un dialogue ouvert 60
2.3.5 Imaginer des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle et de bonnes conditions de travail 62
2.3.6 Reconnaître et valoriser les collaborateurs 64
2.3.7 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion 66
2.3.8 Faciliter la transformation digitale et soutenir l'innovation sociale 68
2.3.9 L'apprentissage au cœur du développement des compétences 69
2.3.10 Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours 71
2.3.11 Engagement Planet 21 : La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe 72

2.4 IMPLIQUER NOS CLIENTS DANS UNE EXPÉRIENCE DURABLE 74

2.4.1 Démultiplier les effets positifs de Planet 21 *Acting Here!* 74
2.4.2 Installer durablement les bonnes pratiques dans les hôtels 76
2.4.3 Privilégier les produits écoresponsables 76
2.4.4 Une culture centrée sur le client 78

2.5 ENGAGER UNE RELATION DURABLE AVEC NOS PARTENAIRES 80

2.5.1 Parier sur l'intelligence collective pour ouvrir de nouvelles voies 80
2.5.2 Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques 81

2.6 AGIR AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES POUR UN IMPACT POSITIF 83

2.6.1 Mobiliser les hôtels « hors les murs » 83
2.6.2 La protection de l'enfance face aux abus 85
2.6.3 *Plant for the planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement 87

2.7 VISER LA NEUTRALITÉ CARBONE POUR NOS BÂTIMENTS 88

2.7.1 Construire et rénover nos hôtels avec l'objectif « bas carbone » 88
2.7.2 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets 92

2.8 BANNIR LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE ET FAVORISER UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE 95

2.8.1 Réduire le gaspillage alimentaire 95
2.8.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète 97
2.8.3 Développer l'agriculture urbaine 98

2.9 MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE 99

2.9.1 Indices et référentiels RSE 99
2.9.2 Prix et reconnaissances 99
2.9.3 Application du principe « Appliquer ou expliquer » 99
2.9.4 Précisions méthodologiques 100
2.9.5 Tableaux des indicateurs 104

2.10 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 109

« Notre Groupe vit une transformation stratégique et culturelle profonde qui nous pousse à nous dépasser, à surprendre et à inventer de nouvelles formes d'hospitalité. Ce nouveau souffle porte également notre démarche d'entreprise responsable, une démarche que nous voulons toujours plus ambitieuse pour garantir le respect de la planète et des Hommes.

En tant que leader, nous avons à cœur d'inspirer et d'emmener avec nous un grand nombre d'acteurs : collaborateurs, clients, partenaires et communautés locales pour garantir des retombées positives et réduire notre impact environnemental. Ensemble, nous souhaitons agir sur deux axes majeurs : bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable, et viser la neutralité carbone de nos constructions.

Planet 21 Acting Here!, notre nouvelle stratégie développement durable à horizon 2020, regroupe l'ensemble de nos engagements et actions en la matière. Avec l'adhésion de nos 250 000 collaborateurs à travers le monde, ce programme porte une ambition forte : agir, partout où nous sommes, pour une hospitalité positive »

Sébastien Bazin, Président-directeur général

2.1 UNE STRATÉGIE RSE INTÉGRÉE AU MODÈLE ÉCONOMIQUE

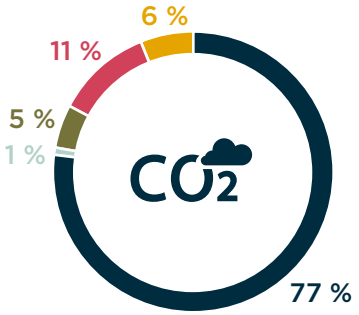
2.1.1 PANORAMA DES ENJEUX AUXQUELS ACCORHOTELS EST CONFRONTÉ

L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

Empreinte carbone

4,5 Millions de t CO_2-éq

Soit l'émission annuelle d'une centrale thermique de charbon de petite taille

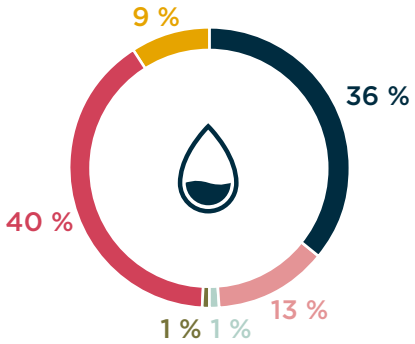


- Infrastructures (Immobilier et mobilier)
- Consommation d'énergie des hôtels
- L'eau consommée directement dans les hôtels
- Gestion hôtelière (Administration et entretien)
- Blanchisserie
- Alimentation et boisson

Eau consommée

30 Millions de m³

Soit la consommation d'une ville européenne de 410 000 habitants

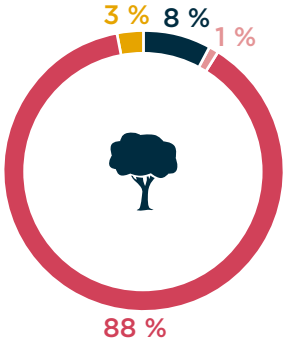


- Infrastructures (Immobilier et mobilier)
- Consommation d'énergie des hôtels
- L'eau consommée directement dans les hôtels
- Gestion hôtelière (Administration et entretien)
- Blanchisserie
- Alimentation et boisson

Impact sur les écosystèmes

351 Milliers PDF.ha.an (1)

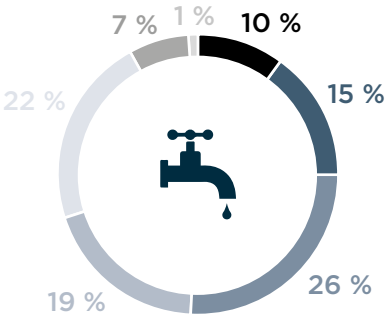
Soit une superficie équivalente
à 530 000 terrains
de football bétonnés



- Infrastructures (Immobilier et mobilier)
- Consommation d'énergie des hôtels
- L'eau consommée directement dans les hôtels
- Gestion hôtelière (Administration et entretien)
- Blanchisserie
- Alimentation et boisson

Stress hydrique actuel

Part des hôtels localisés selon
les zones de stress hydrique



- Très élevé > 80 %
- Élevé 40-80 %
- Moyen à élevé 20-40 %
- Moyen 10-20 %
- Faible < 10 %
- Pas de données

La mise à jour de l'étude de l'empreinte environnementale publiée en 2016 par AccorHotels met en évidence deux enseignements majeurs :

- **les bâtiments** sont le premier poste d'**émissions de gaz à effet de serre** du Groupe (77 %) et induisent un enjeu fort en termes de maîtrise des consommations d'eau (25 % des hôtels sont en zone de stress hydrique élevé) ;
- la consommation **d'aliments et de boissons,** du fait des impacts environnementaux de l'amont agricole, représente une part majeure de l'empreinte du Groupe **sur l'eau (40 %) et sur la biodiversité (88 %).**

AccorHotels identifie donc deux enjeux majeurs liés à ses activités : la maîtrise des impacts environnementaux de son parc de bâtiments et la promotion d'une alimentation durable dans ses restaurants.

(1) Cette unité de mesure traduit la fraction potentielle des espèces disparaissant d'une zone par an (Potentially Disappeared Fraction of species).

LA PRISE EN COMPTE DU SCOPE 3 DANS LA MESURE DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Le tableau ci-dessous présente le périmètre pris en compte pour l'analyse d'empreinte environnementale. Par exemple, l'empreinte carbone du Groupe a inclus le scope 3 en prenant en compte notamment les postes suivants :

- construction et rénovation ;
- gestion des hôtels : produits d'entretien, pesticides ;
- déplacement des employés ;
- alimentation et boissons.

Le transport des clients a été exclu du périmètre de l'étude car, de manière générale, les clients ne se déplacent pas spécifiquement pour se rendre dans les hôtels, mais ont une autre motivation à leur voyage (séminaire, découverte, tourisme, etc.). De plus, les données ne sont pas disponibles actuellement pour évaluer l'impact de ces transports.

Ci-dessous le détail des activités étudiées et les indicateurs couverts :

Évolution des postes et impacts pris en compte dans l'empreinte environnementale entre 2011 et 2015

POSTES	IMPACTS				
	Énergie	Eau	CO_2	Eutrophisation	Biodiversité
Climatisation et système de refroidissement	✓	✓	✓	✓	✓
Construction et rénovation	✓	✓	✓	✓	✓
Équipement des chambres : Serviettes et papiers, produits de toilettes, télévisions	✓	✓	✓	✓	✓
Consommation d'énergie des hôtels	✓	✓	✓	✓	✓
Consommation d'eau des hôtels	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion des hôtels : produits d'entretien, pesticides	✓	✓	✓	✓	✓
Gestion des bureaux : Imprimantes, papiers, matériel informatique et téléphones	✓	✓	✓	✓	✓
Déplacement employés	✓	✓	✓	✓	✓
Blanchisserie	✓	✓	✓	✓	✓
Alimentation et boissons	✓	✓	✓	✓	✓
Traitement des déchets	✓	✓	✓	✓	✓
Déplacements des clients	✗	✗	✗	✗	✗

✓ *Impacts évalués en 2015 et non-évalués en 2011*

✓ *Impacts évalués en 2015 et en 2011*

✗ *Postes non-évalués en 2015 et en 2011*

NOTRE EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Publiée en 2016, l'empreinte socio-économique de AccorHotels montre que ses activités ont des répercussions socio-économiques majeures :

- en tant que premier opérateur du secteur de l'hôtellerie dans le monde, industrie particulièrement intensive en main-d'œuvre, majoritairement locale, **AccorHotels est à la source de la création ou du maintien de plus de 880 000 emplois** à travers le monde ;
- l'activité totale générée de manière directe, indirecte et induite par AccorHotels dans l'économie mondiale contribue à hauteur de 22,4 Md€ au PIB mondial **dont 83 % en moyenne restent dans le pays d'implantation ;**
- **l'agriculture, mobilisée en amont de l'activité de restauration,** est le troisième secteur où les emplois soutenus sont les plus nombreux, avec 83 000 emplois. Pour un emploi créé dans un hôtel du Groupe AccorHotels, 0,5 emploi est soutenu dans le secteur agricole ;
- l'empreinte socio-économique de AccorHotels lui confère un devoir de **responsabilité sur sa chaîne de valeur** et dans l'économie locale. Les activités du Groupe ont **un « effet de levier »** fort notamment dans les rangs de sa **chaîne de fournisseurs,** mais aussi sur la consommation des ménages permise par les salaires versés par le Groupe et ses fournisseurs, et par une contribution aux dépenses publiques, notamment liées à la fiscalité.

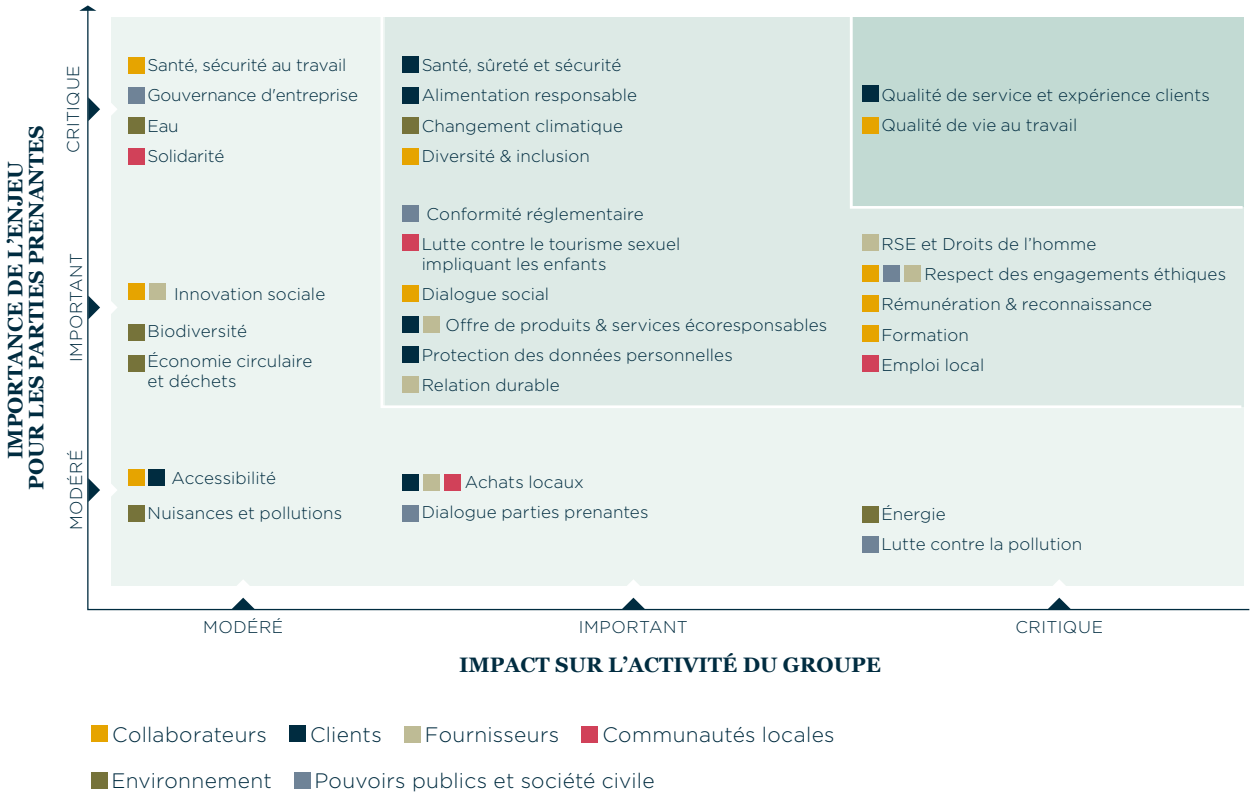
Cette étude montre que le Groupe partage des intérêts communs forts avec toutes ses parties prenantes : ses clients (qui sont la raison d'être des activités du Groupe et à l'origine de son chiffre d'affaires), ses collaborateurs, ses communautés et ses partenaires (fournisseurs et gestionnaires d'hôtels).

ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ DES ENJEUX

La cartographie des parties prenantes fait intervenir les différentes directions du Groupe permettant de les recenser et d'identifier les modes de dialogue que AccorHotels établit avec chacune d'elles.

En 2016, AccorHotels a mis à jour l'évaluation de la matérialité de ses enjeux, initialement réalisée en 2013. Trois études majeures menées par le Groupe lui ont permis de quantifier certains de ses enjeux : l'empreinte environnementale, l'empreinte socio-économique (voir ci-dessus) et l'étude de perception du développement durable par les clients (voir page 47). Ces enjeux identifiés et quantifiés ont été confrontés aux préoccupations des parties prenantes pour les positionner dans une matrice à deux axes : « Importance de l'enjeu pour les parties prenantes » et « Impacts sur l'activité du Groupe ». Ainsi, l'analyse de matérialité complète les études d'empreintes quantitatives par une évaluation à 360 degrés des enjeux stratégiques auxquels AccorHotels est confronté.

Cette analyse confirme la place centrale qu'occupe la dimension humaine dans le métier de l'hôtellerie, puisque les deux enjeux principaux sont la qualité de service et l'expérience client, et la qualité de vie au travail. Cette analyse montre également que le Groupe est confronté à de nombreux enjeux au sein des trois piliers du développement durable avec une importance donnée aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Cette analyse actualisée de la matrice de matérialité a contribué à hiérarchiser les enjeux RSE dans la nouvelle stratégie Planet 21.



LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX RSE DANS LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU GROUPE

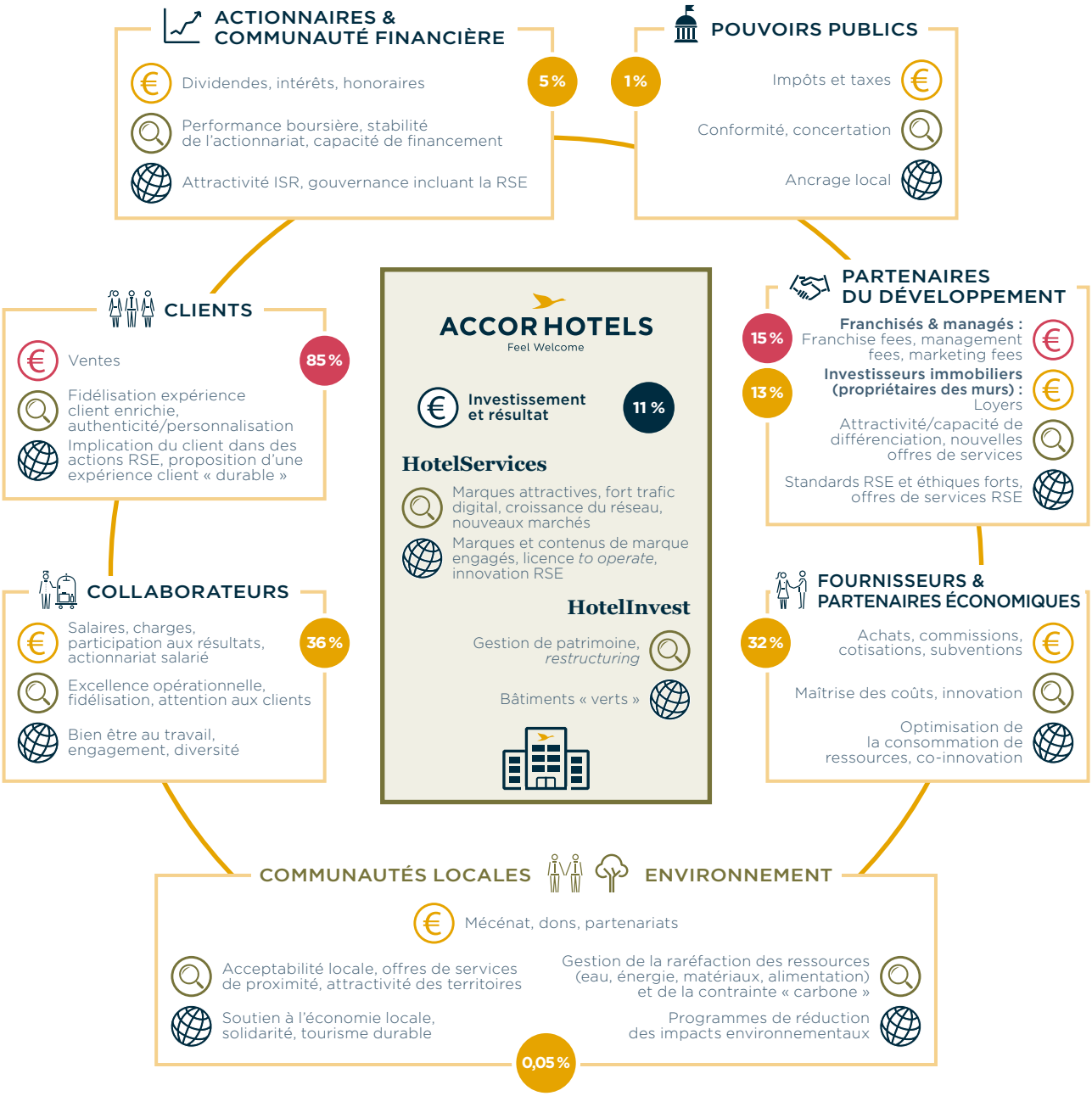
Dans le prolongement de la démarche initiée en 2015, pour mieux intégrer les enjeux RSE parmi les menaces envisagées, la méthode a été enrichie en 2016 avec la prise en compte de l'environnement et des collectivités locales. Le dispositif de gestion globale des risques du Groupe est détaillé au Chapitre 3 « Facteurs de risques ».

2.1.2 ANALYSE CROISÉE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DES ENJEUX RSE

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

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

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



2.1.3 PLANET 21 *ACTING HERE!* UN NOUVEAU CAP DANS LA STRATÉGIE RSE

UNE VISION RENOUVELÉE ET AFFIRMÉE DE NOTRE RESPONSABILITÉ

Avec le lancement en 2016 de sa nouvelle stratégie RSE appelée Planet 21 *Acting Here!* AccorHotels réaffirme sa vision : « Ouvrons partout où nous sommes, de nouvelles voies vers une hospitalité positive ».

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

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

AccorHotels est reconnu comme un leader actif et engagé dans le secteur hôtelier. Son ambition est de rester un pionnier, d'ouvrir la voie, pour actionner pleinement son levier d'entraînement du secteur, en innovant toujours et surprenant parfois, vers une hospitalité positive.

Cette hospitalité positive, c'est celle que AccorHotels sera fier de léguer aux générations futures, une hospitalité qui saura limiter au maximum les impacts négatifs liés à son activité sur le climat, l'eau, les déchets, auprès des communautés locales, etc., et générer des effets positifs sur les Droits de l'Homme, sur les conditions de travail et l'emploi, sur l'environnement pour le bien-être des collaborateurs, clients, partenaires et communautés.

IMAGINONS UNE HOSPITALITÉ POSITIVE – LE MANIFESTE ACCORHOTELS

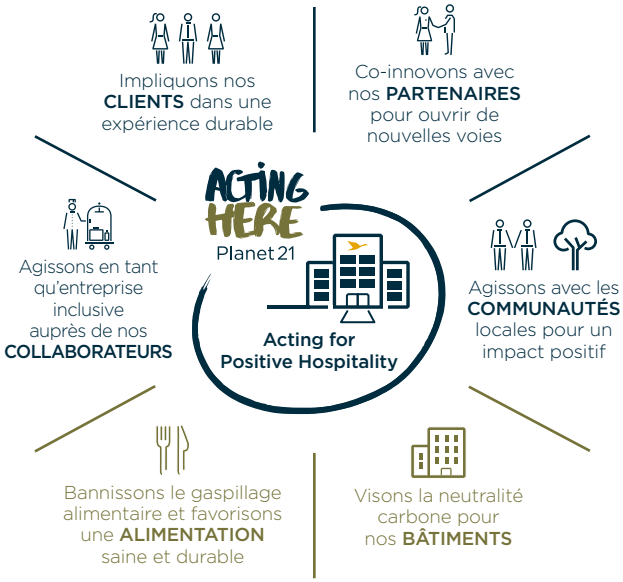
Parce que nous veillons sur des millions d'hôtes, que chacun de nos hôtels est une planète en soi et que chaque geste compte, ouvrons de nouvelles voies, et invitons le monde à nous accompagner. Pour mieux accueillir l'avenir.

UN PROGRAMME CONSTRUIT AUTOUR DE QUATRE AXES ET DEUX PRIORITÉS

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

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

La stratégie RSE de AccorHotels pour la période 2016-2020, Planet 21 *Acting Here!*, est construite autour de quatre axes et deux priorités choisis pour répondre directement aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux identifiés par le Groupe (voir partie « Panorama des enjeux auxquels AccorHotels est confronté », page 34).



- **Être une entreprise inclusive** et garantir le bien-être des collaborateurs. Fort de sa capacité à créer et soutenir l'emploi local, AccorHotels renouvelle son engagement d'être un lieu d'accueil et d'intégration, un lieu de respect de la personne dans sa diversité, et de développement des talents. *« Feel valued »* est la promesse employeur du Groupe, avec la volonté d'être une entreprise où il fait bon vivre et travailler et une entreprise ouverte sur l'extérieur, engagée dans le recrutement et la formation au niveau local, mais aussi dans l'insertion de personnes en difficulté.
- **Engager les clients à démultiplier les effets positifs** des actions du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs. AccorHotels souhaite faire vivre à ses clients une expérience hôtelière toujours plus responsable et les engager à agir à ses côtés, car l'activité hôtelière se caractérise plus qu'aucune autre, par la proximité qui existe avec les clients. De cette proximité naît un haut niveau d'exigence en matière de services proposés intégrant une dimension environnementale et sociale forte, quels que soient la marque ou le pays. Le Groupe s'impose donc de respecter des standards environnementaux minimaux dans tous ses hôtels et d'écoconcevoir les principaux produits présentés dans ses chambres. Cette proximité avec les clients ouvre aussi la voie à un lien plus étroit avec eux, autour de l'engagement citoyen. Les études montrent que les clients sont sensibles et prêts à agir au côté du Groupe.
- **Sceller une relation durable avec les partenaires,** pour tirer le secteur de l'hôtellerie vers des solutions plus vertueuses. L'activité et la performance de AccorHotels sont étroitement liées à celles de ses partenaires : ses fournisseurs, les propriétaires de ses hôtels et les hôtels indépendants en relation avec le Groupe. Préserver sa réputation induit de prolonger ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux auprès de ses partenaires pour en faire bénéficier à toute la chaîne de valeur de l'hôtellerie. AccorHotels met donc en place des process clairs avec ses partenaires afin de maîtriser au mieux les risques RSE et saisir les opportunités nombreuses de développer des offres de produits et de services à impact positif. Le Groupe identifie en effet une dynamique forte de création de valeur dans l'économie « verte et sociale ». Il se positionne en pionnier et souhaite créer un effet d'entraînement dans toute la chaîne de valeur de l'hôtellerie.
- **Agir auprès des communautés locales,** pour que la mobilisation ne s'arrête pas à la porte des hôtels. Le Groupe entend continuer de jouer le rôle qu'il a toujours tenu auprès des communautés, en soutenant des initiatives citoyennes et solidaires. Ancrées dans les communautés locales, les équipes dans les hôtels ont une motivation et une capacité unique à monter des projets concrets en faveur du développement économique et social local ou en matière de solidarité : emploi local, accès à la formation pour ceux qui n'en ont pas bénéficié, promotion de la culture locale et de l'économie de proximité, lutte contre la pauvreté à travers des accords commerciaux pour favoriser le commerce équitable, protection de l'enfance contre les abus, initiatives en faveur de la préservation des écosystèmes naturels, actions de solidarité, etc.

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

- **Proposer à ses clients une alimentation saine et durable, qui bannit le gaspillage alimentaire.** Le credo de AccorHotels est simple : « Nourrir nos clients de façon responsable, comme nous nourrissons nos propres enfants ». Le Groupe souhaite donc proposer des aliments sains pour lutter contre les problèmes de santé publique provoqués par une alimentation de mauvaise qualité ; accompagner la mutation du modèle agricole, pour une production alimentaire plus qualitative, plus proche des lieux de consommation et plus responsable ; et commencer par réduire drastiquement le gaspillage alimentaire – plus de 30 % de la production mondiale alimentaire est jetée chaque année – pour contribuer à la lutte contre la faim et à la réduction de l'empreinte environnementale de l'agriculture.
- **Engager ses hôtels dans la transition énergétique en visant des bâtiments neutres en carbone.** La lutte contre les changements climatiques est un défi collectif et le secteur du bâtiment pèse énormément sur les émissions mondiales de gaz à effet de serre ; AccorHotels a donc un rôle à jouer. Il agit en concevant progressivement des bâtiments neutres en carbone et en rénovant régulièrement son parc d'hôtels pour en accroître la performance énergétique. Face à la montée des tensions sur les ressources en eau, il agit aussi pour réduire son impact, en particulier dans les zones à fort stress hydrique. Enfin, AccorHotels met en place des solutions pour bâtir des modèles d'économie circulaire et accroître ainsi la part des déchets valorisés dans des filières « nobles » (réutilisation, recyclage, etc.).

Chacun de ces axes est composé de plusieurs objectifs chiffrés (voir pages 49 à 53).

AVEC PLANET 21, ACCORHOTELS CONTRIBUE AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

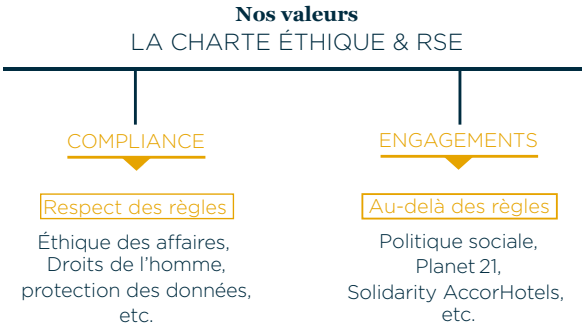
Piliers Planet 21	OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	Principales contributions et engagements de AccorHotels
Collaborateurs	5. Égalité entre les sexes	AccorHotels est fermement engagé dans l'égalité homme/femme à travers la signature des *Women's Empowerment Principles* portés par l'ONU et en tant que *Impact Champion* du programme *HeForShe*. -> Objectif : 35 % de femmes directrices d'hôtels d'ici 2017
Clients	12. Consommation et production responsables	Pour déployer l'écoconception à grande échelle, AccorHotels a défini des critères de développement durable pour les dix familles de produits clés dans son activité. Parmi les critères identifiés : l'interdiction de certaines substances chimiques, l'utilisation de matériaux issus du recyclage, le recours à des écolabels, l'utilisation de bois ou fibres papier non issus de déforestation, etc. -> Objectif : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière écoresponsables d'ici 2020 En matière de gestion des déchets, AccorHotels a adopté une politique rigoureuse : traiter les déchets dangereux dans des filières adaptées ; optimiser le tri et la valorisation, notamment par le recours à l'économie circulaire ; réduire la quantité et le volume, tout particulièrement des déchets alimentaires, *via* un programme ambitieux de lutte contre le gaspillage alimentaire -> Objectif : - 30 % de gaspillage alimentaire d'ici fin 2020 -> Objectif : 65 % des déchets d'exploitation des hôtels valorisés d'ici fin 2020
Partenaires	8. Travail décent et croissance économique	Le cadre de référence de la Charte Éthique & RSE exprime l'attachement du Groupe à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux, tel que le Pacte Mondial des Nations Unies, les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ou les principes de la Déclaration universelle des Droits de l'homme. -> Objectif : Notre processus « gestion des risques éthiques et RSE » est déployé auprès de 100 % des partenaires du Groupe (propriétaires et fournisseurs référencés) d'ici 2020
Communautés	16. Paix, justice et institutions efficaces	Le partenariat avec ECPAT et le programme WATCH *(We Act Together for Children)* renforcent l'engagement de AccorHotels contre l'exploitation sexuelle des enfants. -> Objectif : 100 % des hôtels du Groupe déploient le programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants d'ici 2020
Bâtiments	13. Mesures préventives à la lutte contre les changements climatiques	Pour apporter sa contribution à l'objectif de réduction massive des émissions mondiales de gaz à effet de serre fixé par l'Accord de Paris sur le climat, AccorHotels engage la transition de son parc hôtelier. -> Objectif : 100 % de ses constructions et rénovations sont bas carbone d'ici 2020 (hôtels filiales) -> Objectif : - 5 % de consommation d'énergie par chambre d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)
	15. Vie terrestre	À travers le programme *Plant for the Planet*, le Groupe encourage la reforestation. -> Objectif : 10 millions d'arbres plantés avec le programme *Plant for the Planet* à l'horizon 2021 Afin de limiter l'impact des hôtels sur la gestion des ressources en eau, le Groupe s'est engagé à réduire ses consommations, notamment dans les zones de stress hydrique. -> Objectif : - 5 % de consommation d'eau par nuitée d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)
Alimentation	2. Faim « zéro »	La nouvelle Charte de l'Alimentation saine et durable consiste à orienter les hôtels vers une alimentation responsable. Dans l'objectif de soutenir les systèmes de production viables et de limiter la consommation de ressources naturelles, les aliments locaux, de saison et biologiques sont privilégiés. Les menus ne contiennent pas d'espèces de poisson menacées. -> Objectif : 100 % des restaurants du Groupe suivent la Charte de l'Alimentation saine et durable d'ici 2020

Un tableau plus complet des contributions du Groupe aux ODD est présenté en annexe pages 341 à 343.

2.2 PILOTAGE DE LA DÉMARCHE ÉTHIQUE ET RSE

2.2.1 DES ENGAGEMENTS PORTÉS PAR LA CHARTE ÉTHIQUE ET RSE

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



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

- **les six Valeurs du Groupe,** dont la redéfinition en 2015 a notamment contribué à faire évoluer la valeur « performance » en « performance durable » : « Nous nous inscrivons dans une dynamique de création de valeur positive, pour le plus grand nombre pour longtemps. » ;
- **le cadre de référence** qui exprime l'attachement du Groupe à respecter de manière systématique les lois et règlements en vigueur, tout comme les grands principes fondamentaux internationaux [(1)], comme le Pacte Mondial des Nations Unies, dont le Groupe est signataire depuis 2003, ou les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ; ou les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- **les engagements du Groupe en matière d'éthique** dans la conduite des affaires, en termes de loyauté et de respect des personnes, de conformité aux règles du commerce ou de protection des biens et des données ;
- **les engagements précis pris vis-à-vis des principales catégories de parties prenantes :** les collaborateurs, les clients, les partenaires financiers et économiques, les fournisseurs, les communautés et l'environnement ;
- **les modalités de diffusion de la Charte** y sont précisées : mise à disposition en interne et en externe, notamment auprès des partenaires propriétaires et franchisés du Groupe ; implication de la hiérarchie ou des filières Talent & Culture ou Juridique pour remonter des interrogations ou des alertes.

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

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

Un réseau de correspondants Éthique et RSE a été mis en place. Au niveau *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.

2.2.2 LA GOUVERNANCE DE L'ÉTHIQUE ET DE LA RSE

CRÉATION DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE, DE LA COMPLIANCE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

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

Il exerce notamment les missions suivantes :

- formuler, en liaison avec le Président-directeur général, des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- examiner la conformité des pratiques de gouvernance du Groupe aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise auquel l'entreprise adhère ;
- examiner régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil ;

(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).

- veiller en permanence sur l'évolution de l'actionnariat du Groupe et réfléchir aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- examiner tous les cas de conflit d'intérêts concernant les actionnaires ou les Administrateurs et les autres conflits d'intérêts portés à sa connaissance ;
- examiner l'organisation et la mise en œuvre du dispositif du Groupe en matière de conformité et notamment se tenir informé du déploiement des politiques de conformité ;
- examiner les orientations de la politique RSE et prendre connaissance des résultats de celle-ci.

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

Le Comité tient au moins deux réunions par an. En 2016, il s'est réuni en octobre et a notamment traité les sujets suivants : fonctionnement du Conseil d'administration, talent management et revue du rapport du Comité Éthique et 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 respect des Droits de l'Homme, de développement durable ;
- suivre la mise en œuvre et la performance des démarches du Groupe ;
- débattre de toute question relative à l'éthique managériale ou dans la conduite des affaires, ou à d'éventuelles situations de conflits d'intérêts ;
- analyser les éventuels dysfonctionnements et engager les contrôles spécifiques supplémentaires en cas de besoin.

Présidé par Sven Boinet, Directeur général délégué, il présente à fin 2016 la composition suivante : quatre membres du Comité exécutif, trois représentants des opérations (Europe centrale et de l'Est, Asie du Sud-est, Afrique, Amériques & Caraïbes) et neuf représentants des fonctions support Groupe directement concernées (Talent & Culture, Sûreté et Sécurité, Juridique, Développement durable, Achats, Communication, Communication Financière, Distribution Marketing Digital IT).

Ce Comité s'est réuni quatre fois en 2016, pour superviser l'avancement des feuilles de route éthique et RSE, avec de nombreuses thématiques à l'ordre du jour : le nouveau programme Planet 21, la lutte contre le proxénétisme hôtelier, la protection des données des clients, la lutte contre le harcèlement au travail, le processus de gestion des risques RSE des fournisseurs, l'exposition du Groupe aux changements climatiques, etc.

LE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE DES DONNÉES

Dans le cadre de sa démarche d'entreprise responsable et en préparation de la mise en application du règlement européen (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, le groupe AccorHotels a mis en place en 2016, un Comité de gouvernance des données. Ce Comité réunit l'ensemble des métiers au sein du Groupe concernés par l'usage des données au sein de deux commissions :

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

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

SUPERVISION DE LA DÉMARCHE RSE

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

La Direction du Développement durable est en relation permanente à la fois avec les opérations dans les pays, les marques et fonctions supports (RH, Marketing, Achats, Technique…). Elle s'appuie sur un réseau de 112 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 :

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

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

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

La communauté T&C s'articule autour des filières suivantes : Talent, Learning & Development, Reconnaissance, Culture & Engagement, Dialogue Social et Innovation Sociale. Elle interagit avec l'ensemble des fonctions opérationnelles et de support : Juridique, Communication, Marketing, Informatique, Développement durable, etc.

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 servent de relais entre Solidarity AccorHotels et les collaborateurs locaux. Ils apportent également informations et conseils utiles aux projets.

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.).

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

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

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

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, managés et 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 Talent & Culture est fonction de chaque mode de gestion (voir page 56). Pour la plupart, les politiques s'appliquent directement aux hôtels filiales et managés (excepté le dialogue social, piloté par le Groupe uniquement pour les hôtels filiales). Le Groupe donne des recommandations et met certains outils à disposition des hôtels franchisés qui sont responsables des politiques Talent & Culture mises en œuvre dans leur établissement.

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

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 Talent & Culture 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 T&C ou développement durable. 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.

(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 56.

2.2.3 LES POLITIQUES ET PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

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

L'ADOPTION D'UN PROGRAMME DE COMPLIANCE

Les règles, lois et normes internationales qui régissent le droit des affaires se multiplient et se complexifient. Face à cette évolution, le groupe AccorHotels a pris en 2016 les dispositions nécessaires pour réaffirmer ses propres exigences et renforcer ses moyens pour assurer que ses activités sont menées en conformité avec l'ensemble des règles applicables. L'adoption d'un Programme de Compliance a donc été décidée, dont l'objectif est de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité, sa réputation, et mettre en danger ses activités.

Ce Programme de Compliance est porté par un réseau de *Compliance Officers*, placés sous la responsabilité du *Chief Compliance Officer (CCO)*, également Directeur juridique Groupe et Secrétaire du Conseil, qui reporte directement à Sébastien Bazin, Président-directeur général de AccorHotels, dans le cadre de ses fonctions de CCO. Les *Compliance Officers* auront pour rôle de former les collaborateurs et de les accompagner dans la mise en œuvre du Programme de Compliance. Dès 2016, une vidéo de sensibilisation des collaborateurs a été diffusée dans les sièges et pays du Groupe afin d'informer du lancement du Programme. La Politique Anticorruption, la Politique Cadeaux et la Politique de lutte contre les pratiques non concurrentielles ont été définies et mises à disposition sur l'Intranet. Une Politique concernant les conflits d'intérêts sera établie en 2017.

Le déploiement du Programme de Compliance se fera en lien avec le Comité Éthique & RSE et avec le Comité de la Gouvernance, de la Compliance & de la Responsabilité Sociétale.

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

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.

Les problématiques fiscales sont incluses dans la politique de gestion des risques au niveau de la Direction fiscale Groupe en lien avec la Direction de l'Audit. Elles font l'objet de plans d'action qui visent à défendre les intérêts du Groupe dans le respect des règles locales applicables et des traités fiscaux internationaux. 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 et en sensibilisant ses différents interlocuteurs par des actions de formation. Le Groupe assure une veille permanente proactive sur les différentes évolutions de la fiscalité (liées à l'environnement législatif et réglementaire). Le Groupe s'implique également directement ou par le biais d'associations professionnelles dans les échanges avec les autorités fiscales ou législatives afin de créer un environnement favorable à la croissance. Les impacts que sa politique fiscale pourrait avoir sur la relation avec les parties prenantes sont étudiés et discutés en Comité d'audit.

Conformément à l'article 223 *quinquies* C du CGI, le Groupe respectera ses obligations de reporting des impôts et taxes payés pays par pays. Il transmettra donc les informations attendues à l'administration fiscale française en fin d'année 2017, conformément aux dispositions de la loi.

Le montant global de l'impôt et le taux effectif d'imposition de AccorHotels sont disponibles en note 9 page 241 du présent document. Les contentieux en cours avec certaines administrations fiscales nationales sont disponibles en note 26, page 266.

2.2.4 L'INTERACTION DE ACCORHOTELS AVEC SES PARTIES PRENANTES

POLITIQUE DE DIALOGUE ET OUTILS

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

Parties prenantes	Attentes principales	Outils de dialogue, réalisations 2016 et partenariats
Collaborateurs & représentants	■ Qualité de vie au travail ■ Diversité & Inclusion ■ Santé et sécurité au travail ■ Respect des engagements éthiques ■ Rémunération et reconnaissance ■ Formation ■ Dialogue Social ■ Innovation sociale ■ Accessibilité	■ **L'enquête engagement** est menée chaque année pour mesurer l'engagement des collaborateurs et permettre à chaque entité d'identifier les leviers d'amélioration et les plans d'action (page 60). ■ Le Groupe s'est doté d'un **Comité européen**, d'un **Comité de Groupe** en France et une grande variété de **modalités d'animation** du dialogue social existe dans les différentes entités du Groupe (page 60). ■ Le **réseau social YAMMER** est accessible à tous les collaborateurs, y compris ceux dans les hôtels n'ayant pas d'adresse email nominative, ni d'ordinateur dédié. ■ **APPY** est une plateforme regroupant les applications mobiles destinées aux collaborateurs leur permettant d'accéder à leurs plannings hôtel, de visualiser les revues postées par les clients, d'accéder aux avantages de la carte Bienvenue, etc. (page 68). ■ Les collaborateurs du Groupe bénéficient chaque année d'un **entretien d'évaluation** avec leur supérieur hiérarchique pour faire le bilan de l'année écoulée et fixer les objectifs de l'année à venir (page 71). ■ AccorHotels entretient et développe des **relations et partenariats** avec plus de **90 établissements d'enseignement supérieur**, écoles de commerce, de management hôtelier et universités partout dans le monde (page 70). ■ Un ***« shadow comex »*** de douze hommes et femmes de moins de 35 ans a été constitué par le Groupe pour venir en support du Comex. Toutes les décisions du comex lui sont soumises pour avis. ■ En Europe du Nord et Centrale, le **projet My Room** propose à des collaborateurs dans les hôtels du Groupe de personnaliser des chambres leur donnant l'occasion d'exprimer leur créativité et de créer un lien direct avec les clients. ■ En France, une **Charte sur le bien-être au travail** a été constituée sur un mode collaboratif sous l'impulsion d'un Comité appelé feelingwell@work. L'élaboration a impliqué les personnes du CHSCT, ainsi que des collaborateurs et les managers.
Clients	■ Qualité de service et expérience clients ■ Santé, Sûreté Sécurité ■ Alimentation responsable ■ Offres de produits & Services écoresponsables ■ Protection des données personnelles ■ Achats locaux ■ Accessibilité	■ La plateforme **« Voice Of the Guest »** (VOG) centralise pour les hôtels l'ensemble des remontées clients, collectées sur tous les canaux et les présente sur une interface claire et intuitive, en les analysant sémantiquement par catégories dans plus de 19 langues (page 78). ■ Le **Club AccorHotels** est le programme de fidélité du Groupe. ■ Le **Social Desk** est une plateforme globale à laquelle tous les hôteliers peuvent se connecter pour agir plus efficacement sur les médias sociaux, en tenant compte des spécificités locales (page 78). ■ Le concept innovant **Jo&Joe,** lancé en septembre 2016, a fait l'objet d'une co-construction avec ses futurs clients, et a été nourri avec des experts internes et externes (page 78). ■ En 2016, AccorHotels a mené l'étude **« Client responsable cherche hôtels durables »** pour connaître les visions et les attentes des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable (page 47). ■ AccorHotels a participé à de nombreux **salons internationaux** auprès des clients « BtoB » : World Travel Market, ITB Berlin, Arabian Travel Market, Imex America, ibtm World, Imex, etc. ■ AccorHotels a participé en juillet et novembre 2016 à **GBTA** (1) Europe à Frankfort et à la GBTA Convention USA à Denver. Ces événements regroupent des acheteurs, des *travel managers* d'entreprises ainsi que les grands acteurs du secteur du tourisme. Les sujets discutés sont divers, dont notamment le développement durable.
Partenaires	■ Aide à l'amélioration de la performance développement durable ■ Process de gestion de risques RSE et des engagements éthiques ■ Offres de produits & services écoresponsables ■ Innovation sociale ■ Relation durable ■ RSE et Droits de l'Homme ■ Achats locaux	■ **Extranet « Portail Partenaire »** dédié aux propriétaires d'hôtels. Il présente l'offre AccorHotels ainsi que les informations, données et services à destination des propriétaires d'hôtels. ■ AccorHotels entretient des relations étroites avec les associations de franchisés et tient une **conférence annuelle des franchisés** en France. ■ En 2016, AccorHotels a été partenaire de **Viva Technology**, salon qui s'est tenu à Paris autour des start-up et la **We share Fest** à Paris sur l'économie collaborative. ■ AccorHotels est partenaire du projet **« thecamp »**, un campus international qui verra le jour en septembre 2017 (page 47).

(1) GBTA : The Global Business Travel Association.

Parties prenantes	Attentes principales	Outils de dialogue, réalisations 2016 et partenariats
Communautés	■ Solidarité ■ Emploi local ■ Lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants	■ Dans le cadre de son programme *Plant for the Planet* AccorHotels est partenaire depuis 2012 de **Pur Projet**, qui 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 (page 74). ■ AccorHotels est l'un des membres fondateurs de l'***International Insetting Plateform*** (page 47). ■ AccorHotels combat dans ses hôtels l'exploitation sexuelle impliquant des enfants dans le cadre du partenariat entretenu depuis 2001 avec **ECPAT International**, une organisation non gouvernementale internationale (page 48). ■ Le Groupe est devenu membre en 2016 du Conseil d'administration de l'ONG **TheCode.org** porteuse du Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme et du Comité exécutif du *World Tourism Network on Child Protection*, un réseau de l'Organisation Mondiale du Tourisme. ■ En 2016, le Groupe a également mis en place **un partenariat avec la CDC Biodiversité** (page 47). ■ AccorHotels est partenaire de la candidature des **JO 2024 à Paris**, avec un axe important dédié à la RSE.
Environnement	■ Changement climatique ■ Eau ■ Biodiversité ■ Économie circulaire et déchets ■ Énergie ■ Nuisances et pollutions	■ Depuis 2015, AccorHotels est un sponsor officiel du bateau **Energy Observer** dont l'objectif est d'être un démonstrateur technologique et un laboratoire des énergies renouvelables (pages 48 et 88). ■ Le projet Energy Observer s'appuie sur le savoir-faire de **CEA Tech**, avec lequel, depuis 2016, le Groupe expérimente dans ses hôtels les technologies mises en œuvre sur le bateau (pages 48 et 88). ■ En 2016, AccorHotels a signé un partenariat avec l'association **Humane Society International**, autour de l'approvisionnement en œufs issus de poules élevées en plein air (page 97).

ÉTUDE – « CLIENT RESPONSABLE CHERCHE HÔTELS DURABLES »

Pour agir efficacement et durablement en faveur de l'environnement et des hommes, AccorHotels considère que ses clients doivent être pleinement associés à sa démarche. Pour cela, le Groupe a souhaité connaître les visions et les attentes des clients de l'hôtellerie en matière de développement durable. Une étude a été réalisée en 2016 auprès de plus de 7 000 clients autour de trois thèmes. Quelles sont les attitudes et habitudes des clients en faveur du développement durable dans leur vie quotidienne ? Quelles différences de comportements responsables à la maison et à l'hôtel ? Parmi les dispositifs responsables proposés, quels sont ceux préférés par les clients ?

Ce nouveau baromètre confirme une conscience collective globale autour du concept de développement durable, dont la réalité varie localement. Prêts à renouveler à l'hôtel les différentes actions qu'ils ont intégrées à leur quotidien, les clients ont des attentes fortes envers les hôteliers pour qu'ils mettent en place des mesures sociétales et environnementales responsables. AccorHotels a intégré ces enseignements dans ses nouveaux engagements et place ainsi les attentes des clients au cœur de sa stratégie en matière de développement durable.

L'étude complète est disponible dans la rubrique Planet 21 Research du site accorhotels-group.com.
http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/sharing-our-knowledge/guest-studies

FOCUS SUR LES NOUVEAUX PARTENARIATS 2016

Afin de s'adjoindre les compétences et conseils de certains organismes de référence sur des sujets clés, AccorHotels a établi en 2016 des partenariats lui permettant de progresser :

- ***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 favorise le partage des connaissances, promeut l'*insetting*, en accroît la visibilité et favorise l'innovation dans la mise en œuvre des projets. (Pour en savoir plus : http://www.insettingplatform.com/).
- **Caisse des Dépôts Biodiversité :** en 2016, AccorHotels est devenu membre du programme Nature 2050, conçu par CDC Biodiversité afin d'agir dès maintenant pour que les futures générations puissent vivre dans un environnement préservé, malgré les changements climatiques qui s'annoncent. Mettant en application les recommandations de la COP21, il met en œuvre des actions basées sur la nature, aux résultats quantifiables, qui ont comme objectif l'adaptation des territoires au changement climatique et la restauration de leur biodiversité. Des discussions sont en cours pour développer conjointement des programmes d'agroforesterie dans le cadre de ce partenariat.
- **AccorHotels est partenaire du projet « thecamp »,** un campus international qui verra le jour en septembre 2017 à Aix-en-Provence (France) et dont la mission est d'inspirer, transformer et engager les leaders d'aujourd'hui et de demain. Ce lieu transdisciplinaire, transculturel et transgénérationnel sera un catalyseur de prospective et d'innovation, un espace de développement et d'expérimentation de projets pour inventer la ville de demain. Le Groupe y participe avec des nombreux partenaires du secteur privé, du secteur public, des laboratoires, pôle de compétitivité, etc.
- ***Humane Society International* :** en 2016, AccorHotels a signé un partenariat avec *Humane Society International*, une organisation mondiale de protection des animaux qui accompagnera le Groupe dans l'identification de solutions responsables pour l'approvisionnement en œufs issus de poules élevées en plein air.

DES PARTENARIATS EXTERNES POUR ENRICHIR LA DÉMARCHE

AccorHotels poursuit une collaboration active avec ses partenaires :

- **ECPAT (*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*) :** AccorHotels combat dans ses hôtels l'exploitation sexuelle impliquant les enfants, dans le cadre du partenariat entretenu depuis 2001 avec ECPAT International, une organisation non gouvernementale internationale composée de 77 organisations implantées dans plus de 70 pays.
- **Pur Projet :** cette organisation œuvre en faveur de la préservation du climat par la reforestation et la conservation forestière, en favorisant le rôle des communautés locales dans les projets. AccorHotels a noué depuis 2012 un partenariat avec Pur Projet pour accompagner le développement de son programme *Plant for the Planet* (voir ci-dessus et page 74).
- **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.

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 et ses politiques de développement durable.

Les positions du groupe AccorHotels sont systématiquement portées par Sébastien Bazin, Président-directeur général, les membres du COMEX ou par les groupements ou organisations professionnelles internationales (WTTC, 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 : « *Planet 21 research* », la plateforme ouverte de connaissances partagées sur la RSE dans l'hôtellerie

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

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

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

2.2.5 LES PROGRAMMES DE RSE

AVEC PLANET 21 *ACTING HERE!*, UNE FEUILLE DE ROUTE POUR 2020

Au sein de la stratégie Planet 21, chaque axe fait l'objet d'engagements clés assortis d'objectifs chiffrés.

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
Agissons en tant qu'entreprise inclusive auprès de nos COLLABORATEURS	**Le niveau d'engagement de nos collaborateurs progresse chaque année**	Le taux d'engagement des collaborateurs est un agrégat alimenté par les enquêtes d'engagement réalisées chaque année, dans les hôtels à travers le monde.	✓	↑	Ce taux a progressé de 4 points entre 2015 et 2016, en passant de 68 % à 72 %. Ce résultat traduit la forte mobilisation des managers, qui ont déployé chacun à leur niveau des plans d'actions d'amélioration construits à l'issue de l'enquête réalisée en 2015 (voir détail en page 60).
	Chaque pays déploie un programme santé/bien-être au travail	Chaque pays est libre de choisir une thématique santé/bien-être faisant écho à un enjeu critique local. Ces programmes sont ensuite déployés auprès des collaborateurs du siège et des hôtels (tous modes de détention confondus).			Ce dispositif a été lancé en 2016 et est en cours de mise en place. Dans un premier temps, les pays définissent les thématiques sur lesquelles ils veulent se positionner. Ensuite, ils construisent un programme avant de le déployer localement. En 2016, 57 % des pays répondants (représentant 78 % des pays) ont défini le programme qu'ils souhaitent déployer. Parmi ces 57 %, 93 % des pays ont déjà commencé à déployer le programme dans les hôtels en 2016. (voir détail en page 62).
	35 % de femmes directrices d'hôtels d'ici 2017	Il s'agit d'un engagement historique du Groupe, qui portait jusqu'à présent sur les seuls hôtels filiale et managés. Désormais, l'objectif est étendu aux hôtels franchisés.	**29 %**	↑	Sur le périmètre comprenant les hôtels filiales et managés, le pourcentage de femmes directrices d'hôtels a fortement progressé entre 2015 et 2016, passant de 27 % à 29 %. Cela concrétise le travail réalisé depuis plusieurs années pour préparer et accompagner les femmes à occuper ces fonctions. En ajoutant les franchisés (données disponibles pour 60 % des hôtels), ce pourcentage atteint 34 % (voir détail en page 67).
	La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe	La perception des collaborateurs sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe est évaluée à partir de l'enquête d'engagement à destination des collaborateurs. L'indice correspondant traduit l'adhésion des employés à des sujets liés à la RSE au sein du Groupe.	✓	↑	Entre 2015 et 2016, la perception des collaborateurs sur le haut niveau d'engagement du Groupe a progressé de 4 points, en passant de 72 % en 2015 à 76 % en 2016 (voir détail en page 72).

* *Sauf mention contraire.*

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
Impliquons nos CLIENTS dans une expérience durable	**Chaque année, une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable**	Plusieurs règles ont été définies pour qualifier une innovation majeure dans ce domaine, comme son caractère original/« disruptif » dans le secteur, la capacité donnée aux clients d'agir en matière de RSE, etc. (voir aussi page 74).			Ce chantier a été lancé courant 2016. L'effort a d'abord porté sur la mise en place des fondamentaux de communication de la démarche RSE auprès des clients, tant directement dans l'hôtel que sur les différents supports digitaux. Une feuille de route a également été construite pour définir les initiatives majeures qui seront lancées progressivement à partir de 2017 (voir détail en page 74).
	100 % de nos hôtels mettent en place les 16 actions de référence de Planet 21	Les actions de référence de Planet 21 sont les actions correspondant aux standards RSE minimum fixés par AccorHotels, permettant d'atteindre le niveau Bronze. Cet objectif est suivi *via* le déclaratif des hôtels dans l'outil Gaïa.	**45 %**	NEW	Sur la période 2011-2015, un premier dispositif « Charte 21 » proposait aux hôtels des actions à réaliser en priorité, avec une progression autour de niveaux Bronze, Argent, Or et Platine. À fin 2015, 91 % des hôtels avaient atteint le précédent niveau Bronze. Ce dispositif a été refondu en 2016, tous les niveaux ayant été rehaussés pour renforcer les exigences RSE vis-à-vis des hôtels (voir détail en page 76).
	10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables	Pour chaque famille de produit clés**, des critères écologiques sont fixés puis appliqués dans le cadre de chaque nouvel appel d'offres/création de nouveaux concepts.			S'agissant d'une démarche initiée en 2016, la première étape a consisté à définir les critères écoresponsables pour chaque famille de produit. Ensuite, une évaluation du niveau de respect de ces critères a été réalisée pour les produits référencés par les achats Groupe pour chacune des marques hôtelières. Ainsi, à fin 2016, 64,5 % des 10 familles de produits clés intègrent ces critères écoresponsables (voir détail en page 77).

* *Sauf mention contraire.*
** *Produits de nettoyage, Produits d'accueil, Produits à usage uniques, Goodies, Literie, Serviettes et draps, Peintures, Revêtements de sol, Papier, Meubles.*

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
	Chaque année une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables	Plusieurs critères ont été définis pour qualifier les innovations concernées : avoir comme finalité première ou centrale d'apporter un bénéfice en matière environnementale et/ou sociale ; générer un chiffre d'affaires de façon pérenne ; etc. (voir aussi page 80).	✓	NEW	L'innovation majeure concrétisée en 2016 concerne la démarche d'*insetting*, qui consiste à mener des projets à impacts positifs dans sa chaîne de valeur. AccorHotels a été membre fondateur de l'*International Platform for Insetting* (IPI), que plusieurs grands groupes internationaux ont rejoint depuis. L'*insetting* pour AccorHotels se traduit à travers son programme *Plant for the Planet* et la volonté de soutenir l'agroforesterie auprès de producteurs agricoles qui ensuite vont devenir des fournisseurs pour ses restaurants (voir détail en page 87).
Co-innovons avec nos PARTENAIRES pour ouvrir de nouvelles voies	**Notre processus « gestion des risques éthiques et RSE » est déployé auprès de 100 % de nos partenaires (propriétaires et fournisseurs référencés)**	**Volet fournisseur** L'objectif est d'assurer le respect des standards sociaux et environnementaux par les fournisseurs, à travers un processus de gestion des risques couvrant toutes les étapes de la relation fournisseurs (référencement, contractualisation, contrôle, suivi régulier).			En 2016, le processus global a été défini, validé en interne et diffusé aux bureaux d'achats. Le processus est pour l'instant suivi à travers trois sous-indicateurs : ■ signature de la Charte Achats 21, par 90 % des fournisseurs ; ■ réalisation d'une auto-évaluation pour les familles à risque et à haut risque, effectuée dans 6 % des cas ; ■ audits in situ pour les familles à haut risque, déployés chez 8 % des fournisseurs concernés. En 2017, un indicateur agrégé sera mis en place pour suivre l'avancement global du déploiement de ce processus (voir détail en page 81).
		Volet propriétaires Le principe est le même que pour les fournisseurs, mais vise cette fois les propriétaires des hôtels.			La définition du processus de gestion des risques éthiques et RSE pour les propriétaires de nos hôtels a été initiée en 2016 et sera finalisée en 2017 (voir détail en page 82).

* *Sauf mention contraire.*

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
Agissons avec les COMMUNAUTÉS locales pour un impact positif	**100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire**	Un hôtel engagé dans une initiative citoyenne ou solidaire est un hôtel ayant mis en œuvre au moins une action du pilier « Communautés » parmi celles proposées par le Groupe.	**75 %**	NEW	Lancée en 2016 pour mettre en avant la vitalité des projets menés par les hôtels en faveur des communautés locales, cette initiative apporte déjà des résultats très positifs avec trois quarts des hôtels engagés (voir détail en page 83).
	100 % de nos hôtels déploient notre programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants	Programme historique du Groupe, cette démarche vise à former les collaborateurs à reconnaître des situations à risques et à réagir de façon appropriée, ainsi qu'à sensibiliser les clients à ce fléau.	**85 %**	⇩	Après une très forte mobilisation en 2015 (chez 89 % des hôtels), le programme a connu un léger repli en 2016 (voir détail en page 85).
	10 millions d'arbres plantés avec notre programme Plant for the Planet à l'horizon 2021	Cet objectif couvre les arbres plantés dans des programmes d'agroforesterie. Les arbres comptabilisés sont ceux liés à un financement levé par AccorHotels dans le cadre du programme *Plant for the Planet*.	**5 millions d'arbres plantés**	⇩	La mobilisation des hôtels a légèrement baissé autour du programme *Plant for the Planet* en 2016, avec 58,4 % des hôtels ayant contribué, pour un total de fonds levés de 1,89 million d'euros, ayant permis de financer plus de 481 000 arbres supplémentaires cette année (voir détail en page 87).
Visons la neutralité carbone pour nos BÂTIMENTS	**100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone (hôtels filiales)**	Le standard Bâtiment Bas Carbone (BBCA) pour la construction hôtelière sera finalisé en février 2017, et fin 2017 pour les rénovations.			En 2016, l'attention du Groupe s'est concentrée sur la définition du standard BBCA pour les constructions neuves d'hôtels (standard porté par AccorHotels pour le secteur tout entier), et par le lancement d'un premier chantier d'hôtel – à ossature bois – visant la certification BBCA (voir détail en page 88).
	- 5 % de consommation d'énergie par chambre d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)	L'objectif se base sur l'évolution entre 2015 et l'année en cours des ratios de consommation en KWh/chambre disponible/jour (indicateur historique pour le Groupe).	**- 2,4 %**	⇧	Ce résultat traduit la mobilisation accrue des équipes techniques et des hôtels en général pour maîtriser la consommation d'énergie. Ce résultat est d'autant plus remarquable qu'il s'inscrit dans un contexte climatique particulièrement défavorable en 2016 par rapport à 2015 : demande de chauffage et de climatisation accrue de plus de 4 % (voir détail en page 89).
	- 5 % de consommation d'eau par nuitée (hôtels filiales et managés	Se mesure par un comparatif entre 2015 et l'année en cours des ratios de consommation en l/nuitée (indicateur historique pour le Groupe).	**- 1,8 %**	⇧	Une progression encore forte cette année, après une diminution de consommation obtenue lors du précédent plan (- 8,4 % entre 2011 et 2015) – (voir détail en page 91).
	65 % des déchets d'exploitation des hôtels sont valorisés	L'objectif concerne tous les déchets d'exploitation courants des hôtels (déchets alimentaires, emballages...), qu'il s'agit de trier et valoriser (tout traitement excluant la mise en décharge et l'incinération).			En 2016, une politique déchets a été définie pour le Groupe, inscrite dans le nouveau programme Planet 21. Un nouvel outil de suivi des déchets a été conçu et sera déployé début 2017 dans les hôtels. Par ailleurs, plusieurs pilotes ont eu lieu pour tester de nouveaux prestataires/de nouvelles filières de traitement de déchets (voir détail en page 93).

* *Sauf mention contraire.*

Axes	Objectif 2020*	Précisions sur l'objectif	Résultats 2016		Commentaires
			Données 2016	Évolution 2015-2016	
Bannissons le gaspillage alimentaire et favorisons une ALIMENTATION saine et durable	**-30 % de gaspillage alimentaire**	L'indicateur utilisé pour suivre la réduction du gaspillage alimentaire est le ratio du coût des aliments jetés (en cuisine et en salle)/chiffre d'affaires du restaurant.			En 2016, des pilotes avec différentes solutions externes digitales ont été menés dans 30 hôtels. Les résultats sont prometteurs : -57 % de gaspillage alimentaire en moyenne, pour les hôtels en pilote avec Winnow. En 2017, un outil permettra de disposer d'un indicateur consolidé (voir détail en page 95).
	100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable	La Charte de l'Alimentation saine et durable recense tous les engagements pris par AccorHotels pour proposer une nourriture de qualité, saine, écologique et locale à ses clients. Son déploiement est adapté au contexte de chaque pays.			En 2016, la Charte a d'abord été élaborée, en consultation avec des experts internes et externes, puis diffusée au sein des pays afin qu'ils se l'approprient et préparent les conditions de sa mise en œuvre localement. Notamment, leur a été demandé de sélectionner – en plus des engagements communs à tout le Groupe – des engagements additionnels parmi une liste proposée. L'application des engagements sera suivie à partir de 2017 (voir détail en page 97).
	1 000 potagers urbains dans nos hôtels	Les potagers doivent respecter certains critères, comme une surface minimum ou encore la nécessité de respecter des pratiques écologiques pour leur entretien.	**521**	NEW	Cette démarche nouvelle impulsée en 2016 a connu un très vif succès puisque plus de 500 potagers ont fleuri dans nos hôtels (voir détail en page 98).

* *Sauf mention contraire.*

Légende :

- Résultat atteint.
- Actions/dispositifs initiés en 2016, en cours de construction – indicateur de suivi non disponible.
- Résultat en progression.
- Résultat moins bon qu'en 2015.
- Indicateur de suivi nouveau – aucune donnée disponible en 2015.

PLANET 21 IN ACTION, UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE POUR LES HÔTELS

Les hôtels du Groupe sont les principaux acteurs de l'ambition d'hospitalité positive. Tous sont engagés depuis des années dans une démarche de progrès continu autour du développement durable (à travers la Charte 21 précédemment). En 2016, la Charte 21 a été remise à plat en fonction des nouveaux objectifs de Planet 21 | 2016-2020, pour mieux élever les standards, renforcer l'intégration au cœur de métier et adapter la démarche aux contextes locaux.

Désormais, les hôtels disposent d'une nouvelle feuille de route : **Planet 21 in Action.** Elle fixe 16 actions de référence (présentées en annexe avec les résultats 2016 en page 107), obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du nouveau niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs, « Argent », « Or » ou « Platine ». Ces 16 actions de référence sont un socle dont le niveau a été rehaussé pour s'aligner sur les nouvelles ambitions de AccorHotels : elles impliquent le respect des standards du Groupe AccorHotels et de s'engager dans les programmes phares du Groupe, tels que *Plant for the Planet* ou *WATCH* (le programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants du Groupe).

Pour atteindre les niveaux supérieurs, Planet 21 in Action propose environ 60 actions à points, à choisir librement par l'hôtel. Ainsi, Planet21 in Action permet à l'hôtel de progresser et d'augmenter sa performance en développement durable en continu, offre de la flexibilité aux hôtels qui choisissent les actions qu'ils souhaitent mettre en place (hors niveau Bronze) et assure de la visibilité à l'engagement de l'hôtel : le niveau de performance de l'hôtel est indiqué sur accorhotels.com (à partir du niveau Bronze).

Des objectifs ambitieux pour 2020 dans 6 domaines d'action

PLANET 21 | 2016-2020

Collaborateurs · Clients · Partenaires · Communautés · Alimentation · Bâtiments

Standards minimum requis, complétés par des actions volontaires d'amélioration continue

Indicateurs de suivi de la performance, avec des objectifs annuels de progrès

DÉCLINAISON POUR LES HÔTELS

Planet 21 in Action

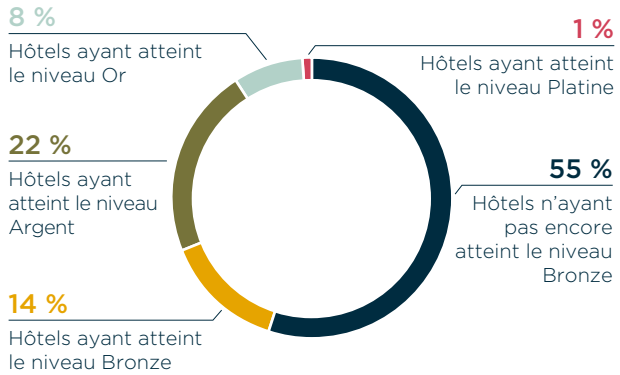
- 16 actions obligatoires : Niveau Bronze
- Environ 60 actions permettant de cumuler des points pour atteindre les niveaux : Argent · Or · Platine

Tableau de bord Planet 21

Score Planet 21 in Action · Déchets / Gaspillage alimentaire · Énergie & Carbone · Eau · Engagement collaborateurs

Gaïa

Niveaux de Planet 21 in Action atteints par les hôtels en 2016



Nombre d'hôtels applicables	2016
Nombre d'hôtels du périmètre de reporting	3 898
Nombre d'hôtels ayant fait leur reporting	3 135
Taux de réponse	80 %

GAÏA, UN NOUVEL OUTIL DE PILOTAGE EN LIGNE

Dès 2005, le Groupe avait mis à disposition de ses hôtels un outil en ligne pour piloter leur démarche de développement durable et suivre leurs consommations d'eau, d'énergie et leur production de déchets. En 2016, une version plus moderne et conviviale a été développée, désormais nommée GAÏA. GAÏA est conçue comme le centre névralgique de toutes les actions liées au développement durable et aux enjeux techniques. Cet outil intègre la feuille de route Planet 21 in Action et offre un soutien aux hôtels pour sa mise en œuvre.

Il permet aux hôtels de s'autoévaluer, de définir leurs objectifs prioritaires, de générer leur plan d'action et de suivre leur avancement.

Pour plus d'efficacité, cet outil a été conçu avec les équipes techniques, pour suivre les actions de maintenance, piloter la performance énergétique, assurer la conformité des installations aux réglementations en matière de sécurité, d'environnement, etc.

Dés 2017, les fonctionnalités de Gaïa seront étendues pour supporter le suivi de toutes les données environnementales (eau, énergie, carbone, déchets, etc.).

DES ACTES MANAGÉRIAUX FORTS POUR INTÉGRER LA DÉMARCHE DANS LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

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.

Dans Gaïa, **chaque hôtel se fixe des objectifs** en ligne avec la stratégie Planet 21, qui le contraignent à progresser année après année.

La politique de bonus du Groupe, revue en 2015 pour en renforcer la corrélation avec les valeurs « Passion pour le Client » et « Performance Durable » est entrée en vigueur au 1er janvier 2016. Ainsi, les critères RSE concernent toutes les personnes ayant un rôle d'encadrement dans les sièges (y compris les mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) ainsi que l'ensemble des membres du Comité exécutif) et les managers dans les hôtels, soit plus de 22 000 collaborateurs.

Depuis 2016, les bonus intègrent des critères RSE adaptés selon la fonction ou la famille de métier :

- **pour les fonctions opérationnelles,** les managers doivent définir, à partir d'une liste de critères RSE préalablement identifiés, un objectif quantitatif (ex. : la réduction de la consommation d'eau ou d'énergie) et un objectif qualitatif (ex. : le déploiement de la Charte Éthique et RSE ou du programme de protection de l'enfance, WATCH). La réduction de la consommation d'énergie, et donc des émissions de gaz à effet de serre, est l'un des critères conditionnant une partie de la rémunération variable des directeurs d'hôtels ;
- **pour les fonctions support et *corporate*,** qui jouent un rôle spécifique dans Planet 21, comme le marketing, la distribution, les achats ou la technique, les managers peuvent définir un objectif quantitatif ou qualitatif, parmi une liste de critères RSE préalablement identifiés ;
- **pour toutes les autres fonctions support,** trois critères RSE s'appliquent par défaut au niveau du pays/région ou du Groupe : réduction de la consommation d'énergie au niveau Région/Pays ou Groupe ; implication des hôtels dans la plantation d'arbres au travers du programme *Plant for the Planet* (objectif de planter au moins autant d'arbres en 2016 qu'en 2015) ; améliorer la diversité hommes/femmes parmi les directeurs d'hôtels.

2.3 AGIR EN ENTREPRISE RESPONSABLE ET INCLUSIVE AUPRÈS DE NOS COLLABORATEURS

La qualité de l'accueil dans les hôtels du Groupe ne serait rien sans l'implication des hommes et des femmes qui le composent. AccorHotels a décliné pour ses collaborateurs la signature *Feel Welcome*, promesse faite à ses hôtes d'une hospitalité simple, universelle et chaleureuse. Dans un esprit de symétrie des attentions, *Feel Valued* est l'engagement du Groupe auprès de ses collaborateurs de leur faire vivre une expérience positive et épanouissante.

À travers cette signature, le Groupe affirme son ambition d'agir en tant qu'entreprise inclusive :

- ouverte à tous et fière de ses différences ;
- pour laquelle la différence est source d'innovation, d'ancrage local et un levier de performance et d'engagement ;
- développant l'autonomie et favorisant l'éclosion de tous les talents ;
- attentive au bien-être et à l'équilibre de ses collaborateurs.

2.3.1 ACCORHOTELS, SON MODÈLE SOCIAL ET SON PROFIL HUMAIN

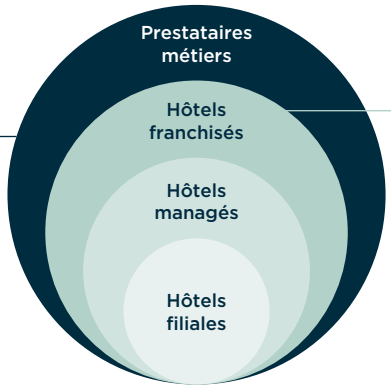
ACCORHOTELS, UN MODÈLE SOCIAL UNIQUE

L'activité de AccorHotels crée et maintient de nombreux emplois dans 95 pays. À fin décembre 2016, les employés sous enseigne AccorHotels étaient environ 250 000.

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

SPHÈRE INDIRECTE

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



SPHÈRE DIRECTE

Salariés sous enseigne AccorHotels (au 31/12/2016)
- Salariés AccorHotels des hôtels filiales : 49 000
- Salariés sous enseigne AccorHotels des hôtels managés : 144 000
- Salariés sous enseigne AccorHotels des hôtels franchisés : 53 000 (estimation)

Le déploiement des politiques de développement des talents 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 de développement des talents 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 plus 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. Une référence à la Charte Éthique et RSE est systématique dans les nouveaux contrats de franchise depuis 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 annuellement dans le même esprit. Toutes ces réunions abordent régulièrement les sujets liés aux engagements du Groupe en matière d'éthique et de RSE ;
- 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 Talent & Culture	Périmètre d'influence	Page
Conditions de travail	Filiales et Managés	62
Développement des collaborateurs et gestion des carrières	Filiales et Managés Outils de formation disponibles pour les Franchisés	69 et 71
Dialogue social	Filiales et Managés	60
Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs	Enquête d'engagement : Filiales et Managés	60
Politique Diversité et Inclusion	Filiales et Managés Information auprès des Franchisés	66
Promotion de la santé et du bien-être des salariés	Filiales, Managés et Franchisés	62
Recrutement	Filiales et Managés Mise à disposition de l'outil de recrutement AccorHotels.Jobs pour les Franchisés	58 et 72
Rémunération et avantages	Filiales et Managés	65
Réseau mixité *« Women At AccorHotels Generation »*	Filiales, Managés et Franchisés	66

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

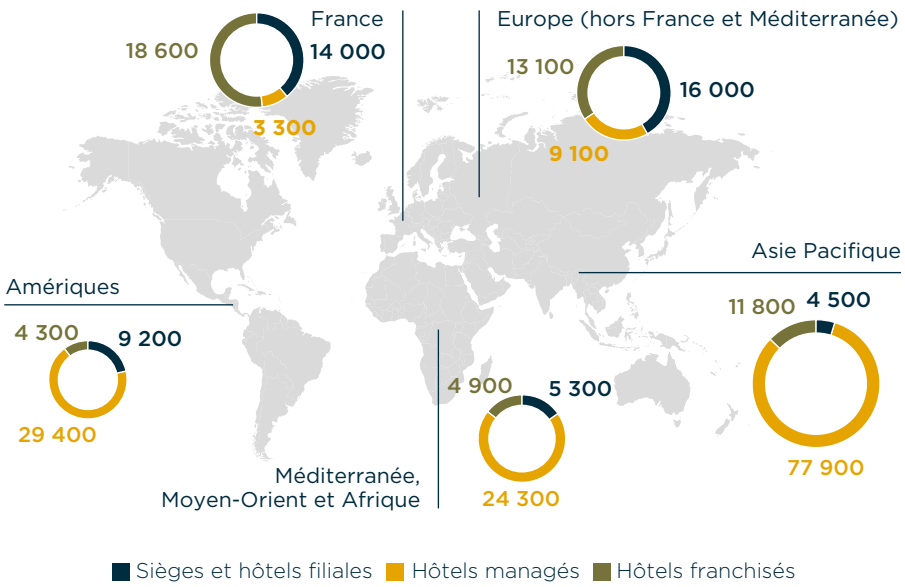
La maîtrise des risques, notamment sociaux, liés à sa sous-traitance et les modalités mises en œuvre par AccorHotels pour assurer que ses engagements sont partagés avec ses fournisseurs et sous-traitants sont exposés en pages 81 à 82.

LE PROFIL HUMAIN DU GROUPE

Les effectifs et leur répartition géographique

Les collaborateurs sous enseigne AccorHotels sont estimés à environ 250 000, contre 190 000 en 2015. Cette augmentation significative est principalement due à l'intégration des effectifs FRHI : les effectifs des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel et des sièges liés sont présentés à titre indicatif et par souci de transparence. Du fait de l'acquisition récente au second semestre 2016, les données n'ont pas été consolidées ni auditées.

Les effectifs sont répartis sur les cinq continents, dans 95 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (environ 49 000 collaborateurs, soit 20 % de l'effectif sous enseigne), le management (environ 144 000 collaborateurs, 59 %) et la franchise (53 000 collaborateurs estimés, 21 %).

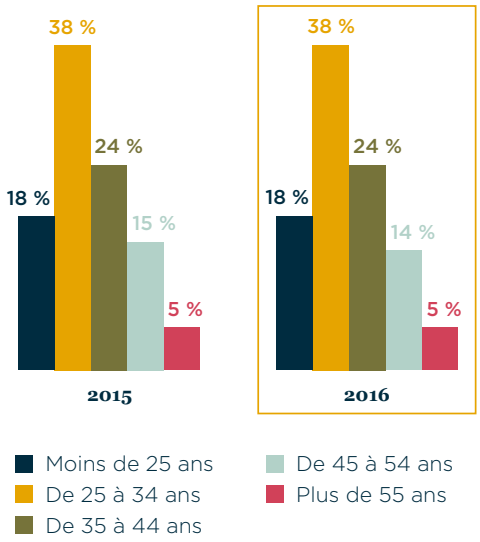


Internationalisation des managers

Afin de garantir son implantation durable, AccorHotels développe la représentativité des communautés auprès desquelles il s'installe. Cependant, en 2016, l'indicateur de la nationalité des directeurs d'hôtels n'est plus collecté. En 2014 et 2015, 73 % directeurs d'hôtels filiales et managés possédaient la nationalité du pays dans lequel leur hôtel était situé, en 2016 ce profil est considéré comme stable.

La pyramide des âges

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



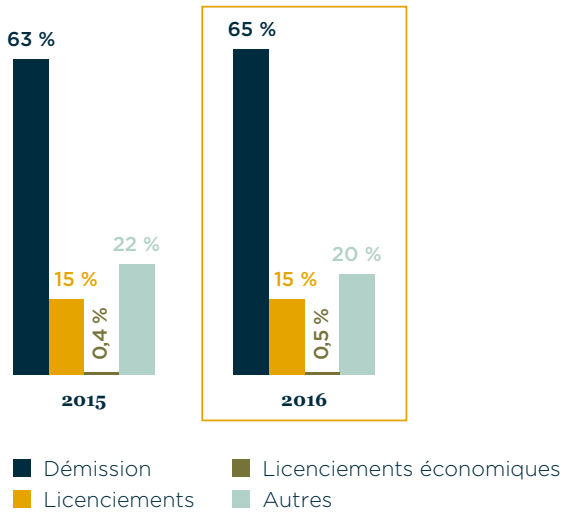
La mixité

Les femmes représentent 46 % des effectifs et 34 % des directeurs d'hôtels. 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, en 2016, un projet pilote a été mené en France et en Allemagne pour identifier de manière proactive les femmes présentant un potentiel pour devenir directrices d'hôtel. Ces collaboratrices sont alors accompagnées pour définir un plan de marche afin de rendre concrète cette évolution dans un délai de six à dix-huit mois. 80 femmes ont déjà été identifiées, dont une trentaine seront accompagnées dès 2017, les autres le seront dans les années à venir. S'il s'avère concluant, ce pilote se généralisera aux autres pays et les efforts se poursuivront avec à terme, l'ambition d'atteindre la parité dans cette catégorie. En 2016, le Groupe a également poursuivi son engagement plus global pour la promotion de la parité homme femme (voir page 67).

Les embauches et les départs

En 2016, AccorHotels a effectué 68 618 recrutements et enregistré 67 200 départs. Les départs et recrutements sont en faible hausse par rapport à 2015.

Répartition des départs par motif



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

Le taux de départ volontaire

Le Groupe enregistre un taux de démission important, qui peut être attribué à de multiples facteurs, dont le contexte économique local. Les pays bénéficiant d'un fort développement économique 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 2016, 43 361 salariés ont démissionné. Ils représentent 65 % des départs du Groupe en 2016 et représentaient 63 % en 2015. L'intégration des effectifs du Groupe FRHI s'est déroulée au cours du second semestre 2016, conformément au plan annoncé lors de son rachat par le groupe AccorHotels. Un accompagnement est proposé aux collaborateurs qui quittent le Groupe dans le cadre de ce rapprochement (voir page 60).

Absentéisme

Le nombre de jours d'absence par collaborateur, pour raisons médicales et non autorisées a baissé entre 2015 et 2016.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs	2015	2016
Raisons médicales	5,8	5,0
dont Accidents de travail et de trajet	0,7	0,4
Non autorisées	0,7	0,6

2.3.2 ACCOMPAGNER LE VOLET HUMAIN DE LA TRANSFORMATION

En 2014, le groupe AccorHotels a entamé une profonde transformation pour faire face aux évolutions importantes de son environnement :

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

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

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

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

Ainsi en 2016, la filière RH est devenue la filière Talent & Culture (voir page 44), dont la mission est de traduire au quotidien la promesse du groupe AccorHotels à l'intention des collaborateurs : *Feel Valued*.

FAIRE VIVRE LA PROMESSE « *FEEL VALUED* », LES RÉALISATIONS PHARES EN 2016

La Politique Sociale de AccorHotels

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

1. Nous impliquons tous nos collaborateurs dans l'amélioration de leur quotidien au travail ;
2. Nous suscitons le dialogue avec les représentants du personnel ;
3. Nous imaginons des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ;
4. Nous proposons des conditions de travail et des avantages plébiscités par nos collaborateurs ;
5. Nous défendons avec ardeur la diversité et l'égalité des chances ;
6. Nous accompagnons la transformation digitale et encourageons l'innovation sociale.

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

Le Modèle de *Leadership* pour soutenir la transformation de la culture

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

En 2016, les équipes Talent & Culture ont commencé son intégration dans les processus de management des talents (recrutement, évaluation, développement), notamment par la mise à jour du référentiel de compétences de *leadership* commun à l'ensemble des marques, métiers et régions. Le Groupe s'était également fixé pour priorité son intégration dans la revue de la performance annuelle, pour que le même langage commun soit partagé par tous dans le Groupe dès 2017. En 2017 le référentiel sera intégré dans les process de recrutement, dans les profils de poste et dans les programmes de développement.

Emblématique de cette démarche en France, le projet *« Singing in the Rain »* (projet d'entreprise déployé en France pour implémenter la transformation du Groupe dans le pays) comporte un volet social de transformation managériale. L'objectif est d'installer un mode de management plus horizontal, orienté vers la responsabilisation de chacun (de chaque hôtel et de chaque collaborateur) aboutissant à la personnalisation du lien avec le client. En ligne avec la promesse *« Feel Valued »*, le projet *« Singing in the Rain »* comporte un travail d'identification des « irritants » pour les collaborateurs, réalisé en 2016. Plus de 200 points ont ainsi été identifiés dans les sièges et dans les hôtels qui devront être supprimés ou améliorés pour faciliter la vie des collaborateurs au travail et leur permettre de se concentrer sur la qualité du service rendu au client.

One Brand, le socle commun à toutes les marques du Groupe pour servir la valeur « Passion pour le Client »

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 partage avec tous ses collaborateurs. La qualité, l'énergie et la motivation que les collaborateurs déploient pour accueillir et servir le client sont des maillons clés de sa chaîne de création de valeur. Le programme *One Brand* lancé en 2016 poursuit deux objectifs majeurs pour aider le Groupe à partager cette valeur fondamentale avec tous ses collaborateurs :

- **centrer la culture de AccorHotels sur l'expérience client,** développer un réflexe de création de lien avec le client, d'échanges personnalisés, d'émotion et de passion dans les interactions quotidiennes ;
- **développer les attitudes de services et créer l'expérience collaborateur** par les comportements managériaux à partir d'une base commune à toutes les marques dans une recherche de simplification et de libération des initiatives et des responsabilités.

Le socle des attitudes de services communes à toutes les marques a été identifié et validé en 2016. Dès 2017, les modules de transformation intégreront cette approche *One Brand* avec :

- **un module d'accueil des nouveaux collaborateurs** complètement revu, rendu accessible *via* une application smartphone et introduit par la valeur « Passion pour le Client » ;
- **pour tous les collaborateurs déjà en poste,** un module de transformation « Passion pour le Client » déployé dans les hôtels et tous les sièges.

Afin de favoriser l'engagement des collaborateurs, *One Brand* impactera également toutes les formations déployées pour diffuser l'expérience collaborateur. L'accent sera mis sur la confiance, la responsabilisation, la facilitation des initiatives prises par chacun pour créer de l'émotion et du lien avec le client. AccorHotels souhaite mettre à la disposition de ces collaborateurs tous les moyens pour qu'ils puissent toucher leurs clients. Pour cela, chaque collaborateur doit se sentir engagé ; le Groupe déploie donc un projet pour améliorer la vie des collaborateurs au travail. Ce projet s'appelle *« Heart of the House »*.

Enfin, pour impulser une dynamique disruptive dans la transformation de la culture et inventer son futur, AccorHotels a lancé en 2016 le programme *Pioneers*. Une trentaine de directeurs d'hôtels ont été détectés pour leur capacité d'innovation et leurs très bons résultats dans l'enquête d'engagement. Ils sont accompagnés à partir de janvier 2017 pour proposer des innovations managériales et digitales visant à améliorer l'expérience client, l'expérience collaborateur et l'expérience digitale. Les initiatives ayant un impact visible seront déployées à travers le Groupe.

2.3.3 FAIRE PROGRESSER LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

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

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

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

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

En 2016, la population ciblée a été élargie aux salariés ayant trois mois d'ancienneté (contre six mois auparavant) ainsi qu'aux stagiaires et aux apprentis. Les efforts du Groupe pour rassurer sur la confidentialité des informations ont porté leur fruit avec une augmentation de 9 points du taux de participation, passé de 80 % en 2015 à 89 % en 2016. Parmi les 137 648 collaborateurs invités, 122 484 ont répondu, dans 78 pays et 29 langues.

Dès 2016, la méthode de calcul du taux d'engagement global est la même pour les collaborateurs AccorHotels et FRHI.

En 2016, le taux d'engagement, atteint 72 %, une progression de 4 points par rapport à 2015, confirmant la dynamique de progrès souhaitée par AccorHotels.

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 assurer une bonne qualité de vie au travail.

2.3.4 FAVORISER UN DIALOGUE OUVERT

AccorHotels s'attache à entretenir des échanges suivis et constructifs avec les instances représentatives du personnel sur les droits et les avantages des salariés du Groupe. Les réorganisations, acquisitions, cessions qui rythment sa transformation s'accompagnent d'un dialogue social soutenu, bien souvent anticipé très en amont. Le dialogue social est l'un des six principes clés promus par la Politique Sociale de AccorHotels « Nous suscitons le dialogue avec les représentants du personnel ».

INSTANCES ET OUTILS DE DIALOGUE

Le Comité européen est co-présidé par le Président-directeur général et par un représentant de l'UITA [(1)]. Il se réunit au moins une fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational et peut être convoqué en séance extraordinaire pour échanger sur les mesures envisagées par le Groupe. En 2016, le Comité européen s'est réuni à trois reprises et ses membres ont bénéficié d'une formation sur le bien-être au travail et le rôle des Comités d'entreprise dans ce domaine.

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 77 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 2016, le reporting qualitatif a concerné 98 % des hôtels couverts par le reporting quantitatif. Sur cette base, 59 % des hôtels possèdent un organe de représentation des salariés se réunissant régulièrement. Au niveau Groupe, lorsqu'un organe de représentation des travailleurs fait défaut, une grande variété de modalités d'animation du dialogue social est mise en place, selon les contextes et les cultures (tables ouvertes : occasions systématisées d'échanges informels avec le N+2, réunions avec des représentants du personnel dans l'hôtel, réunions d'information sur les grands projets et les changements organisationnels, etc.).

LE DIALOGUE POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU GROUPE

Conformément aux prévisions, l'intégration des effectifs du groupe FRHI s'est déroulée pour l'essentiel au cours du second semestre 2016. La plupart des collaborateurs FRHI ont intégré le groupe AccorHotels. Pour ceux qui ne l'ont pas souhaité un accompagnement leur est proposé qui comporte une aide au reclassement et des indemnités de départ.

Autre étape-clef de la transformation de AccorHotels, la cession au premier semestre 2016 d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe à un nouvel opérateur hôtelier franchisé, Grape Hospitality, est un exemple emblématique de la gouvernance qui encadre la transformation sociale du Groupe. Les partenaires sociaux au niveau européen ont été impliqués bien en amont de l'opération et l'engagement de protection du dialogue social a été respecté, permettant à cette cession de se dérouler dans les meilleures

(1) UITA : Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration, du tabac et des branches connexes.

conditions. AccorHotels maintient sa participation à hauteur de 30 % de manière à garantir le respect des engagements pris.

De nombreuses rencontres et discussions ont également eu lieu entre la Direction et les représentants des salariés en 2016 dans le cadre de la préparation du projet Booster, projet de filialisation d'HotelInvest.

LES ACCORDS COLLECTIFS

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'accords collectifs signés en 2016 par pays et les thèmes couverts. Il ne reprend pas les accords signés auparavant et toujours en cours.

Accords signés par pays et thèmes

Pays	Nombre d'accords signés	Développement des compétences	Dialogue social	Diversité et mixité	Outils et process digital	Protection sociale	Rémunération	Santé & sécurité et conditions de travail	Temps de travail	Autre thématique
Allemagne	31	X	X		X	X	X			X
Argentine	2						X			
Bénin	1					X	X	X		X
Brésil	33						X			
Bulgarie	4					X		X		
Cameroun	1						X			
Chili	3	X				X		X		
Chine	6	X	X	X	X	X	X	X	X	
Côte d'Ivoire	12		X			X	X	X		
Cuba	3						X	X	X	
Espagne	1		X			X	X		X	
Fidji	2						X	X	X	
France	81		X	X		X	X			X
Grèce	2						X			
Hongrie	1						X			
Indonésie	4	X				X	X	X	X	
Italie	1		X			X	X			
Japon	8								X	
Mexique	19	X	X	X			X	X	X	X
Nouvelle-Zélande	2						X	X	X	
Pologne	1		X	X			X		X	
Roumanie	2	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sénégal	5			X			X	X		
Uruguay	3						X		X	
Vietnam	3	X	X	X		X	X	X	X	X
TOTAL	**231**									

2.3.5 IMAGINER DES SOLUTIONS QUI FAVORISENT L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE ET DE BONNES CONDITIONS DE TRAVAIL

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 :

- 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.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET PROMOUVOIR LA SANTÉ

Engagement Planet 21 : chaque pays déploie un programme santé bien-être au travail

En faisant du bien-être au travail un engagement clé de la nouvelle stratégie 2016-2020, AccorHotels souhaite aller plus loin dans la mobilisation pour ses collaborateurs. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

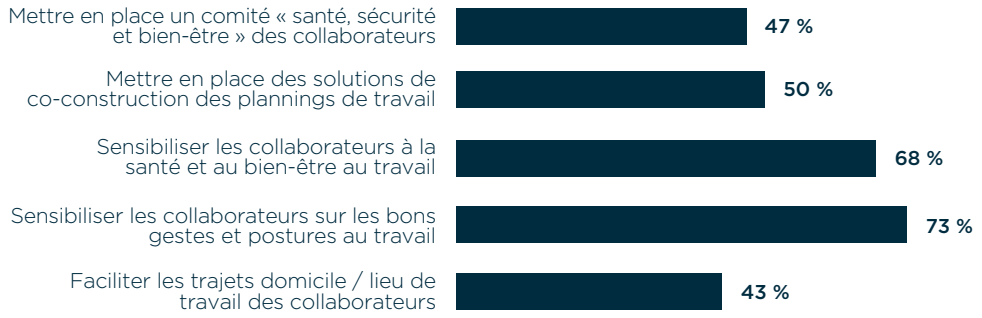
- susciter une prise de conscience élargie des enjeux de santé et bien-être au travail et sensibiliser le management sur ces sujets ;
- systématiser les bonnes pratiques pour les intégrer dans les politiques Talent & Culture des pays ;
- structurer et encadrer l'approche de la santé et du bien-être au travail pour en faire profiter le plus grand nombre ;
- identifier les leviers d'action au niveau le plus pertinent : celui des hôtels.

Ces objectifs sont mis en œuvre au travers des actions proposées aux hôtels dans la feuille de route Planet 21 in Action et avec le support des équipes Talent & Culture.

À fin 2016, 43 pays sur les 75 répondants au questionnaire qualitatif ont mis en place un programme santé et bien-être au travail. Ces programmes répondent à des problématiques de santé publique et/ou de bien-être spécifiques au métier de l'hôtellerie et à chaque pays. Par exemple, le programme « VIVAH », programme de sensibilisation mis en place au Brésil, repose sur trois axes : la santé, la nutrition et l'activité physique ; le programme *Be Balanced, Feel Challenged*, centré sur la santé, le bien-être et le bonheur a été mis en place sur la zone BeNeLux ; une journée de la santé (*Health Day*) a été mise en place dans les hôtels au Moyen-Orient proposant des activités variées sur le thème de la santé.

D'après l'enquête d'engagement menée en 2016, l'indice « bien-être », est de 72 %. Il est composé de questions concernant les conditions de travail, le bien-être au travail, l'équilibre vie privée et vie professionnelle, la charge de travail et la perception de l'utilité de son travail. Il progresse de 5 points par rapport à 2015.

La mobilisation des hôtels à fin 2016



« 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 1 300 collaborateurs. Ainsi, l'ensemble des équipes du siège auparavant situées dans l'immeuble Odyssey du 13e arrondissement de Paris (France) et aux alentours se sont regroupées au premier semestre 2016, dans la tour Sequana, à Issy-les-Moulineaux. AccorHotels a saisi 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 » : 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, etc.).

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 »* et de la nouvelle Politique Sociale du Groupe qui y consacre deux de ses six principes : « Nous imaginons des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle » et « Nous proposons des conditions de travail et des avantages plébiscités par nos collaborateurs ».

Quelles que soient les transformations en cours, l'activité hôtelière se caractérise toujours par une grande amplitude d'ouverture des établissements, induisant des horaires variables pour les collaborateurs qui peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends. AccorHotels s'engage formellement dans le cadre de sa Charte Éthique et RSE et déploie différentes actions pour favoriser le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : respecter les grandes étapes de la vie, minimiser l'impact de l'inconnu sur l'emploi du temps à court terme et apporter une réponse concrète aux collaborateurs qui rencontrent des difficultés de transport.

Télétravail

Tous les collaborateurs du siège Hôtellerie France et du siège du Groupe ont la possibilité de recourir au télétravail pour une journée par semaine sous certaines conditions. À fin 2016, 18 % de la population concernée avaient adopté le télétravail, contre 10 % à fin 2015. Cette évolution participe à accompagner les collaborateurs travaillant dans les sièges dans la dynamique de transformation en cours ; elle amène les équipes à repenser leur organisation, à travailler autrement au quotidien.

Travail de nuit

En France, en respect de la législation, le compte 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. Depuis 2016, ces informations sont aussi accessibles sur les téléphones mobiles *via* une application dédiée.

AccorHotels poursuit ses études de postes afin d'identifier au mieux les salariés susceptibles d'être exposés aux nouveaux facteurs de pénibilité tout en continuant de mettre en place des mesures de prévention dès qu'elles peuvent l'être. AccorHotels France est concerné par un facteur, les postures pénibles et participe donc 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.

Des mesures préventives sont prises et l'intervention d'un ergonome est incluse à la conception du mobilier, lors des rénovations d'hôtels, de la création de nouveaux concepts de chambres, de restaurants à thèmes, etc. Ces mesures se concrétisent par exemple en France où différents matériels sont progressivement déployés : chariot motorisé pour remplir les minibars, chariot à fond amovible pour les plateaux petits-déjeuners, laveuse de vaisselle à capot automatique, sièges assis debout pour les réceptionnistes, tapis antifatigue en réception ou encore le système de lève lit hydraulique, Levly®. Depuis 2007, environ 12 000 Levly® ont été installés dans les hôtels filiales 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. En France, diverses formations sont proposées telles que « gestes et postures », « port de charges », « réveil musculaire » ou « bien s'installer à son poste de travail ».

Par ailleurs, 58 481 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	En 2016
France	649	428
Europe (hors France et Méditerranée)	2 412	4 856
Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique	6 469	6 264
Asie-Pacifique	35 253	35 508
Amériques	3 612	11 425
TOTAL	**48 395**	**58 481**

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

La prévention des risques psychosociaux

Différents dispositifs sont mis en place pour prévenir les risques psychosociaux : formations, lignes d'écoute et d'alerte définies localement, accompagnement post-événements traumatiques, proposition d'une visite médicale de préreprise au collaborateur absent depuis trois mois, accords collectifs pour cadrer les actions, etc.

Des formations sur le stress au travail sont mises à disposition des salariés, et régulièrement suivies. En France, en 2016, 566 collaborateurs ont suivi les formations « Prévenir et traiter le stress au travail », « Les cinq outils de la gestion du stress », « Comprendre le stress et gagner en sérénité », « Gérer les situations difficiles face à mon client ».

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, en Inde 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 qui s'est poursuivi en 2016. Le sujet a été saisi par le Comité Éthique & RSE.

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.

	2015	2016
Taux de fréquence des accidents du travail	11,9	12,1
Taux de gravité des accidents du travail	0,37	0,27

En 2016, le mode de calcul des taux de fréquence et de gravité a été modifié pour être basé sur les heures théoriques travaillées, entraînant une non-comparabilité des données. Par ailleurs, pour l'ensemble de la zone Asie-Pacifique, dû à un manque de données, les taux de fréquence et de gravité sont calculés uniquement pour le deuxième semestre 2016.

En 2016, AccorHotels a déploré les décès de quatre collaborateurs dus à des accidents de trajet depuis ou vers le lieu de travail en Algérie (1), Hongrie (1), Indonésie (1) et Thaïlande (1).

2.3.6 RECONNAÎTRE ET VALORISER LES COLLABORATEURS

VALORISER LES RÉALISATIONS REMARQUABLES DES COLLABORATEURS

Chaque année, AccorHotels récompense les collaborateurs des hôtels filiales et managés et des sièges pour leurs réalisations exemplaires et leur représentativité de la culture et des valeurs du Groupe en leur décernant un prix : les Bernaches. Trois types de récompenses existent : deux pour les initiatives individuelles – la Bernache d'Or, la Bernache d'Argent – et une pour les initiatives d'équipe – la Bernache d'Équipe. Les réalisations sont évaluées par un jury de quinze personnes d'horizons différents du Groupe, sur la base d'un dossier anonyme, et à partir d'une grille d'évaluation reprenant les six Valeurs de AccorHotels. Une Bernache Honneur peut aussi être décernée à l'initiative du Directeur général délégué ou du Directeur Talents & Culture pour récompenser une initiative ou une réalisation exceptionnelle, dépassant toutes les attentes.

En 2017, le Groupe prévoit de remettre 15 Bernaches d'Or et d'Argent (initiatives individuelles) et 15 Bernaches d'Équipe pour récompenser les succès de l'année 2016.

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

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

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

AccorHotels veille à ce qu'aucun critère lié à l'âge, au sexe, à la nationalité ou tout autre critère d'ordre personnel ne soit pris en compte dans la politique de rémunération du Groupe. Le Groupe s'attache à proposer une politique de rémunération en ligne avec les pratiques du marché, grâce à une cartographie mondiale des postes par filière de métiers et une méthodologie commune d'évaluation des postes. De plus, dans le cadre de l'intégration du Groupe FRHI, le Groupe travaille à assurer la cohérence de gestion des éléments de rémunération entre les deux entités.

Pour le personnel d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable. Ceux-ci peuvent également bénéficier d'une rémunération long-terme en actions gratuites sous conditions de performance dont l'attribution est liée au potentiel et à la performance individuelle. Le bonus annuel reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs. Plus de 25 000 collaborateurs sont concernés par un bonus annuel.

Revue en 2015, la politique de bonus intègre un critère lié à la valeur « Passion pour le Client » (calculé à partir du taux de satisfaction du client) et un critère RSE reflet de la valeur « Performance Durable ». Elle concerne depuis le 1er janvier 2016 toutes les personnes ayant un rôle d'encadrement dans les sièges (y compris les mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général délégué) ainsi que l'ensemble des membres du Comité exécutif) et les managers dans les hôtels, depuis le chef de service jusqu'au directeur d'hôtel (soit plus de 22 000 collaborateurs dans le Groupe).

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 239.

OUTILS D'INFORMATION À DISPOSITION DES SALARIÉS

Les Directeurs, managers et responsables Talent & Culture sont informés chaque année de la politique de bonus et des principes de révision des rémunérations en lien avec la conjoncture économique de chaque pays.

Les éléments de rémunération constituant le package final sont définis dans le contrat de travail au moment de l'embauche ou de la mobilité : salaire de base et éventuels autres avantages. En parallèle, les objectifs individuels et collectifs appliqués à la nouvelle année sont définis dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et formalisés 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, etc.

Depuis plusieurs années, les responsables Talent & Culture bénéficient de sessions de formation internes sur les sujets suivants : politiques de rémunération, méthode de classification et d'évaluation des postes, outils de rémunération différée (actions de performance), avantages sociaux, etc. En 2016, 25 personnes ont ainsi été formées et sont donc en capacité d'accompagner le déploiement des politiques de rémunérations auprès des équipes dont elles ont la charge. Une version allégée du module de formation existe, qui permet la mise à jour régulière des connaissances des personnes déjà formées.

INTÉRESSEMENT COLLECTIF ET ÉPARGNE SALARIALE EN FRANCE

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

En France, en 2016, près de 11 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2015 à 16 744 salariés, ce qui représente un montant moyen de 662 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 2016, détenaient 0,795 % du capital (voir page 318).

En 2016, 99 accords de participation ont été signés dans neuf pays. Cela ne prend pas en compte les accords signés auparavant et toujours en cours. Chaque année depuis 1985, les salariés de AccorHotels en France ont accès à un plan d'épargne entreprise Groupe (PEEG). Ce PEEG permet aux salariés d'investir dans différents Fonds Communs de Placement en bénéficiant d'un abondement versé par AccorHotels. En 2016, 5 446 salariés ont investi dans le plan d'épargne retraite collective (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 72 sociétés pour l'exercice 2015. Le montant de la participation 2015 versé en 2016 était de 2,4 millions d'euros nets et a bénéficié à 18 802 employés, soit un montant moyen net de 128 euros par personne. Depuis le 1er janvier 2015, le Groupe a mis en place un nouveau dispositif, « Épargne Avenir », qui s'ajoute au dispositif classique et propose un abondement exceptionnel pour un versement sur un fonds composé à 100 % d'actions AccorHotels. L'objectif est d'associer les collaborateurs au développement de l'entreprise.

PROTECTION SOCIALE INTERNATIONALE

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

Les sujets liés aux retraites, à la prévoyance et autres avantages sociaux sont discutés et mis en place de manière collégiale, entre les fonctions Talent & Culture, Consolidation Groupe, Trésorerie et Financements, Secrétariat général et avec l'actuaire-conseil du

Groupe. Lorsque nécessaire, le Comité retraites Groupe, mis en place en 2007, valide les décisions résultant de cette concertation.

Des accords sur la protection sociale ont été signés dans 12 pays en 2016 (Allemagne, Bénin, Bulgarie, Chili, Chine, France, Indonésie, Italie, Côte d'Ivoire, Roumanie, Espagne et Vietnam). Plus particulièrement, ces accords concernaient l'assurance décès et invalidité (20 accords), la complémentaire retraite (9 accords), l'épargne pension (13 accords) et la mutuelle complémentaire (14 accords).

2.3.7 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET ENCOURAGER L'INCLUSION

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

En matière de diversité et d'inclusion, la démarche du Groupe couvre quatre enjeux :

- **la responsabilité sociale :** AccorHotels, en tant qu'employeur responsable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lesquelles il se déploie ;
- **l'attractivité d'employeur :** AccorHotels est une entreprise qui est fière de ses différences et adresse une image positive à l'externe ;
- **le dynamisme commercial :** AccorHotels, en faisant de la diversité une priorité, répond aux attentes de ses clients pour concevoir des solutions adaptées ;
- **la performance opérationnelle :** l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail, et l'engagement de tous les collaborateurs.

GOUVERNANCE ET OUTILS

Les engagements internationaux pour la diversité et l'inclusion de AccorHotels

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

- la mixité et l'égalité professionnelle femme/homme ;
- l'insertion des personnes en situation de handicap ;
- la richesse des origines ethniques, sociales ou culturelles ;
- la synergie du multigénérationnel.

La politique du Groupe pour la diversité et l'inclusion et contre la discrimination est formalisée à travers l'Engagement Diversité Groupe, qui a été déployé en 2011 et traduit en 13 langues.

Huit sous-engagements sont le socle de la politique diversité :

- **lutter contre toute forme de discrimination** liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle, etc. ;
- **donner à chacun sa chance de réussir** en plaçant les compétences au cœur de ses politiques managériales et de ressources humaines, avec pour objectif d'accueillir, de faire grandir et d'accompagner équitablement tous les talents ;
- **former et sensibiliser les collaborateurs à la diversité** avec les outils et les moyens nécessaires pour leur permettre de s'approprier la richesse de leur diversité, en tenant compte des réalités locales ;
- **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.

Renforcer l'animation de la communauté diversité et inclusion

En 2016, la communauté diversité & inclusion (D&I) s'est structurée autour de Champions D&I. Leur rôle principal est de déployer la stratégie D&I dans les zones et les pays et de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'actions. Nommés par les Directeurs opérationnels et les Directeurs Talent & Culture régionaux, ces Champions sont les porte-parole de la démarche diversité dans les Comités de direction locaux. En 2016, l'accent a été mis sur le partage de la vision de AccorHotels en matière de diversité et d'inclusion.

AccorHotels dispose de deux leviers principaux pour promouvoir la diversité et lutter contre les stéréotypes : la formation et la démonstration des bonnes pratiques mises en œuvre dans le Groupe. Pour cela, AccorHotels a développé au fil des années de nombreux outils généralistes ou thématiques qui rappellent ses engagements, donnent accès aux documents de référence sur le sujet, permettent la compréhension et la maîtrise des enjeux, donnent des lignes directrices ou des exemples pour une mise en pratique : le site Intranet diversité 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 mixité. Une formation spécifique à la diversité est présente dès le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs dans 54 pays (72 % des pays interrogés). En amenant des collaborateurs des divers segments à travailler ensemble et à partager les valeurs du Groupe, le projet *« One Brand »* (page 59) est également un vecteur majeur de la promotion de la diversité et de l'inclusion.

En 2016, des accords sur les sujets de diversité et inclusion ont été signés dans sept pays, dont huit accords sur l'égalité homme femme, quatre accords concernant le handicap, cinq concernant l'intergénérationnel et 21 concernant les seniors.

Enfin, une action de sensibilisation à la lutte contre l'illettrisme est inscrite dans la feuille de route « Planet 21 in Action ». À fin 2016, 44 % des hôtels se sont engagés dans cette action.

PROMOUVOIR LA MIXITÉ ET L'ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Engagement Planet 21 : 35 % de femmes directrices d'hôtels d'ici 2017

Lors de la définition de sa stratégie Planet 21 2016-2020, le Groupe a naturellement prolongé son engagement pour la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes. Ses objectifs sont les suivants :

L'égale représentation des sexes dans le management et la parité salariale avec 35 % de directrices d'hôtels avant fin 2017, 20 % de femmes au Comité exécutif à fin 2016 et 30 % fin 2018.

Cet engagement du groupe AccorHotels est notamment concrétisé à travers sa signature en 2015 des *Women's Empowerment Principles*, portés par l'ONU Femmes pour soutenir l'autonomisation des femmes. Le Groupe a également été sélectionné comme *Impact Champion* dans le mouvement de solidarité HeForShe. *Impact 10x10x10* est un programme pilote porté par ONU Femmes qui engage au niveau mondial 10 entreprises, 10 gouvernements et 10 universités pour faire évoluer les comportements et l'égalité des sexes dans le monde. Dans le cadre de cet engagement, une évaluation des écarts salariaux a été menée en 2016 en Allemagne, en Espagne, en France et au Royaume-Uni. Cette étude pilote a révélé peu de cas d'écarts salariaux, immédiatement corrigés lorsqu'ils ne sont pas justifiés. Elle a également confirmé la sous-représentation des femmes dans les postes de chefs de service. Un programme d'identification et d'accompagnement des femmes cheffes de service à potentiel a été mis en place (en pilote en France à la fin de l'année 2016) pour y pallier (voir page 58).

La sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes. Le Groupe se fixe plusieurs objectifs : 35 % de membres hommes au sein du réseau mixité – le *Women At AccorHotels Generation* (WAAG) – d'ici à fin 2017 ; à fin 2016, le réseau WAAG compte 4 400 membres dans le monde dont 18 % d'hommes et le programme de *mentoring* compte 180 binômes (contre 130 en 2015). Et d'ici à fin 2018, 50 000 salariés masculins engagés dans le mouvement HeForShe.

L'évolution des mentalités en lien avec les changements de l'industrie hôtelière, notamment en luttant contre les stéréotypes de genre.

Un plan d'actions « mixité » local adapté au contexte culturel et légal de chaque pays, appuyé par une « boîte à outils » – le guide mixité – pour en faciliter le déploiement.

Part des femmes dans les effectifs

Répartition des femmes par type de poste	2014	2015	2016
Total femmes	46 %	46 %	46 %
Encadrantes	41 %	42 %	42 %
dont directrices d'hôtel	*27 %*	*27 %*	*29 %*

L'INTÉGRATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

AccorHotels compte parmi les entreprises pionnières au sein du réseau international handicap de l'OIT. Lancé en juin 2011, ce réseau de l'ONU fédère des entreprises internationales souhaitant faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap dans le milieu du travail.

En octobre 2015, AccorHotels a signé la Charte du Réseau mondial « Entreprise et handicap » de l'OIT, s'engageant ainsi à promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap dans ses activités à travers le monde.

Le Groupe déploie de nombreux outils pour aider ses managers à intégrer des personnes en situation de handicap dans leurs équipes (voir page 66). En 2016, la Journée internationale du handicap (célébrée le 2 décembre) et la Semaine européenne des personnes en situation de handicap (SEPH) ont fait l'objet d'une large campagne de sensibilisation : guide de bonnes pratiques en anglais, français et portugais, diffusion de témoignages de collaborateurs, série vidéo sur le handicap, conférence diffusée en direct dans tous les pays où AccorHotels opère. L'objectif est d'accompagner et d'encourager la mobilisation des hôtels et des sièges partout dans le monde, pour sensibiliser leurs collaborateurs en faveur de cette cause.

En 2016, dans ses établissements filiales et managés, AccorHotels emploie 1 565 personnes dont le handicap est reconnu par la législation locale, ce qui représente 1 % des collaborateurs. À l'international, il est parfois difficile de comptabiliser les collaborateurs en situation de handicap déclaré. AccorHotels considère que le nombre réel de personnes en situation de handicap est aujourd'hui sous-estimé.

Signé à la fin de l'année 2014 en France par AccorHotels et tous les partenaires sociaux, le 4e accord de Groupe en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap est entré en vigueur en 2015 pour la période 2015-2017. Cet accord est résolument tourné vers la prévention du handicap et le maintien dans l'emploi et reprend les objectifs que le Groupe s'est fixés dans ce sens. En France, la Mission d'intégration des personnes handicapées (MIPH) met en place de très nombreuses actions pour favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap en lien avec chacun des objectifs définis par l'accord de Groupe. En 2016, l'accent a été mis sur la sensibilisation des équipes responsables du recrutement des sièges en France à l'intégration de personnes en situation de handicap. Une équipe d'accompagnants externes (« Ambassadeurs TH [1] ») a été mise à la disposition des collaborateurs des sièges pour répondre à leurs questions et les accompagner dans leur démarche de reconnaissance d'un handicap pour eux-mêmes ou leurs proches. Enfin, des entreprises adaptées – entreprises employant un minimum de 80 % de personnes en situation de handicap – ont été référencées pour les prestations d'impressions et pour le *catering*.

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Une vidéo de sensibilisation sur les biais inconscients et les stéréotypes a été élaborée en 2016 en français et en anglais. Sa diffusion en 2017 sera assurée par le réseau de Champions Diversité & Inclusion.

(1) Travailleurs Handicapés

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE

56 % des collaborateurs du Groupe ont moins de 35 ans en 2016 ; la diversité intergénérationnelle et la création de passerelles entre les générations sont donc des leviers importants de sa réussite.

Suite à l'étude « Stéréotype et Générations » menée par l'IMS en 2015 et à laquelle AccorHotels a participé, un programme de co-*mentoring* intergénérationnel a été lancé en fin d'année 2016. Des binômes composés d'un *« Smart Digit »* et d'un *« Smart Leader »* partagent respectivement leur connaissance et leur aisance dans l'usage des outils digitaux (outils internes, réseaux sociaux, applications, innovations, tendances digitales, etc.) et la connaissance du Groupe et de sa culture. Dans le cadre d'un premier pilote, cinq à dix binômes ont été constitués par les Champions Diversité dans chaque région, soit une cinquantaine de binômes dans le monde (au lancement du programme en décembre 2016). Les rencontres mensuelles sont guidées par une liste de sujets devant être abordés par les participants. Une enquête de satisfaction évaluera l'impact du dispositif et décidera de sa généralisation en 2017.

2.3.8 FACILITER LA TRANSFORMATION DIGITALE ET SOUTENIR L'INNOVATION SOCIALE

ACCOMPAGNER LES FEMMES ET LES HOMMES DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE

AccorHotels a lancé un plan digital en octobre 2014 *(Leading Digital Hospitality)* visant notamment à faciliter le parcours client (*online check-in*, app accorhotels, etc.). Sur les neuf programmes de ce plan, quatre ciblent les clients, un les partenaires investisseurs, un les collaborateurs, un le marketing digital et les derniers programmes « IT » et « *Business Intelligence* » constituent les piliers nécessaires à la mise en œuvre du plan.

Conscient que la réussite de cette transformation ne sera possible que par l'accompagnement des femmes et des hommes dans la proximité (les outils technologiques n'étant que des « facilitateurs »), le Groupe s'est doté d'une équipe dédiée Talent & Culture de support à la transformation digitale travaillant étroitement avec les équipes Talent & Culture locales au contact des hôtels.

Les projets du plan digital sont implémentés par vagues après avoir été testés dans 27 hôtels, les « Hotels Labs ». Ces hôtels choisis parmi toutes les marques, tous les segments et toutes les zones, disposent de 45 jours pour mettre en place un projet et faire remonter aux équipes accompagnatrices leurs impressions, difficultés, réussites et propositions d'adaptation. L'objectif est de toujours privilégier une approche la plus pragmatique possible et d'apporter des solutions concrètes aux équipes.

En 2016, de nombreuses actions ont été mises en œuvre pour assurer la montée en puissance de la transformation digitale dans les hôtels. Elles sont relayées et diffusées lors des ***Digital Deployment Days*** *(DDD)*. En 2016, ces DDD ont réuni dans tous les pays les directeurs d'hôtels accompagnés d'une ou deux personnes de leurs équipes et les Directeurs des Opérations pour les former sur les projets prioritaires du plan digital. En période de transformation, la compréhension de l'objectif poursuivi est indispensable à la mise en œuvre effective des changements. L'accent a donc été mis sur la dimension humaine de la transformation, pour aider ces managers à former leurs équipes à leur tour en donnant du sens aux projets mis en œuvre. Une plateforme de formation digitale, sera lancée en début d'année 2017, compilant l'ensemble des contenus de formation délivrés pendant les DDD et les rendant facilement accessibles à tous. Les impacts de la transformation digitale sur les différents métiers sont en cours d'étude afin d'anticiper les nouvelles compétences clés nécessaires dans le Groupe, ainsi que les nouveaux flux d'organisation du travail dans l'hôtel au service d'une excellente expérience client.

LE DIGITAL AU SERVICE DES COLLABORATEURS : LE PROGRAMME *EMPLOYEE FRIENDLY*

Adressé directement aux équipes, l'un des neuf programmes du plan digital, le programme *« Employee Friendly »*, a pour vocation d'accompagner les collaborateurs dans la transformation digitale. Cela s'est traduit notamment par :

- la mise en place du réseau social YAMMER, rendu accessible à tous les collaborateurs (y compris ceux dans les hôtels n'ayant pas d'adresse e-mail en accor.com, ni d'ordinateur) ;
- un *e-learning* d'acculturation digitale Digit'all ;
- le lancement de pilotes pour une plateforme d'applications (APPY) destinée aux collaborateurs leur permettant d'accéder à leurs plannings hôtel depuis leur propre smartphone, de visualiser les commentaires et revues postés par les clients pendant ou après leur séjour à l'hôtel, d'accéder aux avantages de la carte Bienvenue, de se former grâce à Digit'all, de partager les meilleures pratiques sur l'expérience client, de proposer des idées d'innovations digitales au service du terrain, etc.

APPY a été lancée lors des DDD de février-mars 2017.

AccorHotels poursuivra également ses travaux visant à offrir une identité digitale numérique à tous ses collaborateurs, quel que soit le mode de management de l'hôtel (hôtel filiale, managé ou franchisé). Levier majeur de la mise en œuvre de la promesse *Feel Valued*, cette identité digitale pour tous permettra le développement de nouveaux services pour les collaborateurs.

2.3.9 L'APPRENTISSAGE AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La transformation du Groupe s'accompagne d'une évolution culturelle importante des équipes et de chaque individu, avec une conviction forte : qualité de service et satisfaction des clients dépendent essentiellement des compétences et de l'engagement des collaborateurs.

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

En novembre 2015, AccorHotels avait 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. Elle a aussi pour vocation d'accompagner l'implantation et la diffusion partout dans le Groupe du nouveau Modèle de *Leadership* commun.

Les programmes, développés pour servir les priorités stratégiques locales et globales, sont systématiquement évalués à l'aide d'indicateurs précis dans une recherche d'amélioration continue.

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 implantations dans le monde. Sa mission est de soutenir la transformation du Groupe, de porter ses ambitions en matière de développement des talents et de partage de la culture, de diffuser ses Valeurs et de garantir la bonne mise en œuvre des procédures globales.

À l'occasion de l'anniversaire des 30 ans de AccorHotels Académie, le challenge « 30 façons d'apprendre » avait été lancé à travers le monde en 2015. Il proposait aux collaborateurs d'illustrer les nouvelles modalités d'apprentissage, ainsi que celles qu'ils utilisent déjà, afin qu'ils intègrent la notion « d'apprenance » tout au long de la vie. Les nombreuses contributions ont été valorisées et compilées dans le e-book « Les 30 façons d'apprendre », outil interactif qui offre à tous les collaborateurs un accès direct aux définitions, aux façons d'apprendre, à des exemples, à des vidéos, etc. Il est disponible sur AccorLive et Yammer ou auprès des formateurs depuis le début de l'année 2017.

EN 2016, LANCEMENT DE LA « *LEARNING WEEK* »

En 2016 a eu lieu la première « *Learning Week* » à laquelle une dizaine de régions ont participé (Allemagne, Amérique latine, Amérique du Nord, Chine, France, Pologne, Thaïlande…). Pendant une semaine, les équipes de « *Learning & Development* » ont proposé des conférences, des nouveaux programmes, des tables rondes, des groupes de travail, avec un seul objectif commun : mettre le *Learning* (l'apprenance) à l'honneur.

Un véritable parcours de développement des « compétences du formateur » se met progressivement en place. Il s'adresse à tous les collaborateurs et propose des outils et des contenus très divers pour les accompagner dans toutes leurs démarches de transmissions de savoir ou de compétences (« réaliser une vidéo pédagogique », « comprendre les modes d'apprentissage », « monter une classe virtuelle », etc.). En 2017, le e-book « Les 30 façons d'apprendre » viendra enrichir ce dispositif. Au sein de ce parcours, le *Trainer Pass* est un programme certifiant basé sur trois niveaux d'accréditations : « Facilitation », « Création de contenus » et « Coaching ». En 2016, le troisième niveau d'accréditation « Coaching » a été développé et sera lancé début 2017. Près de 800 managers-formateurs certifiés contribuent à déployer les formations des marques, les formations Groupe et à diffuser la culture.

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, 64 % des heures de formation sont délivrées par des managers AccorHotels.

Formations	2014	2015	2016
Nombre d'heures de formation	2 802 647	3 042 472	3 091 413

ACCOMPAGNER LA PROFESSIONNALISATION DES MÉTIERS

La création de programmes de formation spécifiques donne l'opportunité aux près de 250 000 collaborateurs sous enseigne du Groupe d'acquérir de nouvelles compétences et/ou de perfectionner une expertise dans un contexte de forte évolution de la profession.

Plusieurs filières métiers ont été mises en place dans le but de professionnaliser les métiers, mais aussi de développer les compétences des équipes et de les informer sur les parcours de carrière. Progressivement, ces filières métiers sont dotées de « campus ». Un campus est un environnement digital dédié au développement des compétences dans un champ d'expertise spécifique, il rappelle les compétences de la filière et comprend des parcours, des programmes, des contenus, en lien avec la filière concernée.

- ***Revenue Management* :** en 2016, le campus destiné à la filière des *revenue managers* a été complètement revu et finalisé. 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.
- **Vente :** en 2016, le campus Ventes a été lancé pour les équipes commerciales. À l'instar des travaux menés en 2016 pour la filière des *revenue managers*, le programme de formation Ventes sera complété et finalisé en 2017.
- **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. Un campus dédié à cette filière sera développé dans les années à venir.
- ***Food & Beverage* :** après sa création en 2015, la filière F&B a consacré l'année 2016 à définir ses orientations et objectifs. Un premier programme a été initié pour les métiers de la cuisine : les meilleurs chefs identifiés dans les hôtels du Groupe sont invités à créer et servir leur propre carte pour le restaurant du siège du Groupe à Paris. Un programme pour les jeunes talents des métiers de la cuisine est en cours de conception, et la *« School of Excellence »* dédiée aux métiers en salle sera ouverte aux métiers de la cuisine en 2017.

En 2016, AccorHotels a lancé un nouveau programme *« Unveil Your Talent »* qui cible les collaborateurs qui travaillent dans les hôtels. Dans chaque pays et région, les collaborateurs qui incarnent le mieux les valeurs « Passion pour le Client » et « Innovation » sont identifiés, et se voient proposer de participer à un projet centré sur l'expérience client au sein d'une équipe multimétier, multiculturelle, multicompétences. Innovant en termes de techniques de formation, ce programme fait intervenir des sessions de créativité, des collaborations, des jeux, du coaching, etc. Le premier pilote s'est tenu à Paris avec cinq équipes de 48 personnes issues des métiers de la restauration, du bar, de la cuisine. Les projets montés par les équipes sont mis en place dans un hôtel pour être validés en situation réelle par les clients eux-mêmes. Ce programme a vocation à s'étendre à tous les métiers du Groupe.

ANIMER DES PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES ÉDUCATIFS

AccorHotels entretient et développe des relations et partenariats avec plus de 90 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 2016, plus de 200 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. Tout au long de l'année 2016, des conférences ont été organisées 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.

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.

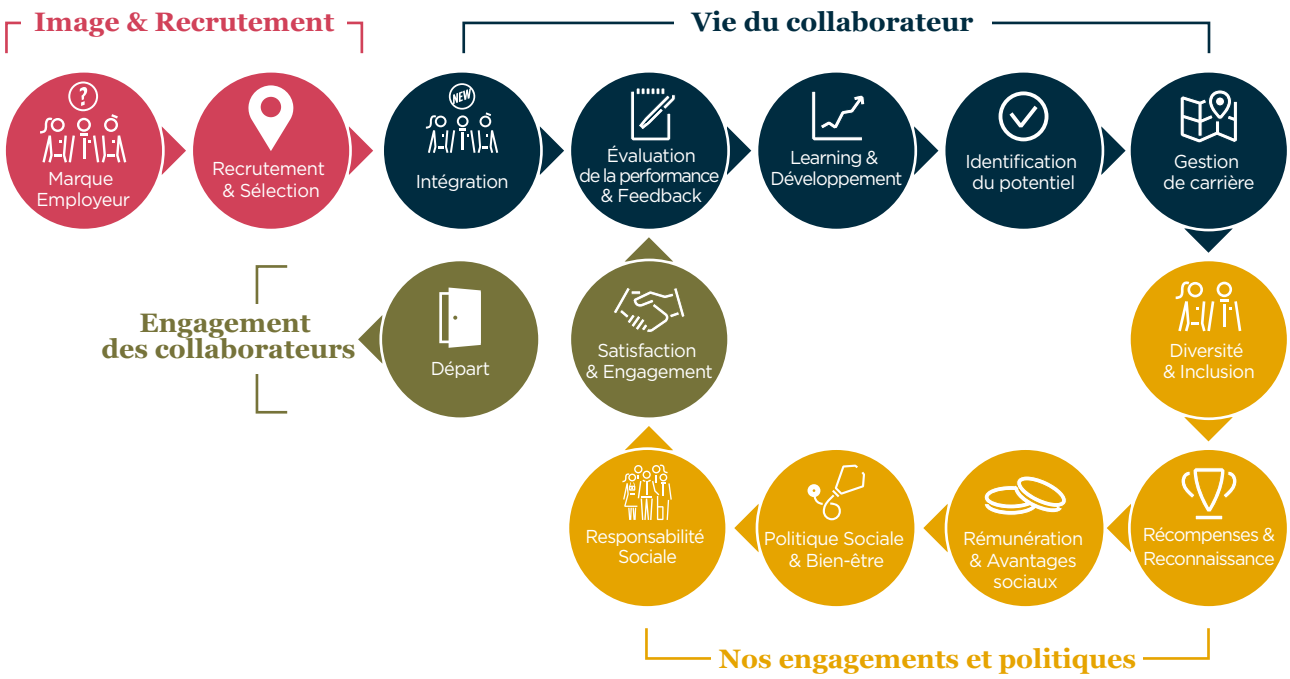
2.3.10 ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS

AccorHotels considère ses 250 000 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 talent puisse se sentir libre et responsable dans son poste 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. Les revues des talents continuent d'être déployées, elles deviendront régulières pour offrir à chaque talent un plan individuel de développement.

TALENT JOURNEY : UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE DU PARCOURS DES COLLABORATEURS

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

Lancé début 2015, le *Talent Journey* est désormais au cœur de toutes les réflexions menées par le Groupe pour accompagner les collaborateurs. La Politique Sociale a notamment été pensée pour accompagner le collaborateur à chaque étape du *Talent Journey*.



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. En 2016, le processus de conduite de l'entretien d'évaluation a été complètement revu pour proposer une approche commune à toutes les entités du Groupe. L'entretien d'évaluation, désormais aligné avec le nouveau Modèle de *Leadership*, sera le socle de toutes les étapes du parcours du collaborateur. Ce nouveau format sera en vigueur pour les évaluations réalisées en 2017 et sera enrichi d'un *feed-back* par les « pairs ».

PRÉPARER LA RELÈVE MANAGÉRIALE

La *Talent Review* menée par AccorHotels est un impératif pour soutenir le déploiement du Groupe dans sa volonté de transformer son modèle de business. Elle est basée sur la performance et le potentiel, déterminés avec chaque collaborateur lors de son entretien d'évaluation. Elle est soutenue par une approche et des outils communs à toutes les entités du Groupe et porte une attention particulière à la parité hommes/femmes. En 2016, elle a permis de consolider les évaluations de potentiel de tous les managers depuis les directeurs d'hôtels jusqu'aux directeurs de région dans les opérations, et dans les sièges, depuis les managers jusqu'à l'équipe dirigeante. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'intégrer tous les collaborateurs dans cette dynamique d'ici 2020. Dès 2017 les entités les plus matures pourront intégrer toute la chaîne managériale jusqu'aux chefs de service dans les hôtels et aux n-1 des managers dans les fonctions support.

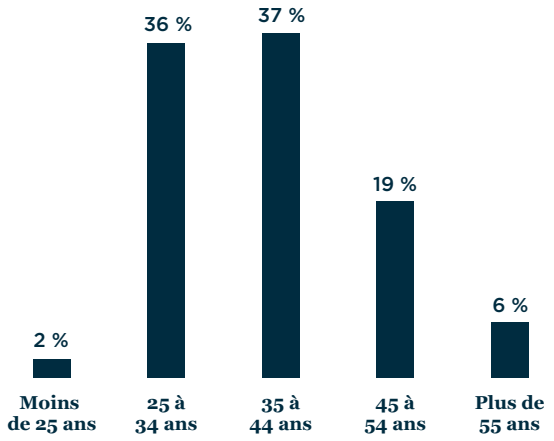
Cette *Talent Review* donne une vision globale des talents présents dans le Groupe. Elle sert à établir les plans de développement des collaborateurs et à identifier les compétences à recruter ou à développer. Elle sert également à établir les plans de successions et offre au Groupe une visibilité sur le vivier de leaders et futurs leaders.

En matière de recrutement, AccorHotels prévoit à partir de 2017 de faire évoluer ces process et les outils dans l'objectif de répondre aux besoins spécifiques des managers dans le contexte de transformation rapide du Groupe. Dans le domaine du recrutement aussi, le digital et l'innovation seront convoqués pour apporter des services efficaces permettant d'améliorer tant l'expérience du candidat que celle du manager chargé de recruter. Dans cette perspective, une personne a été chargée de définir la stratégie de recrutement du Groupe pour les années à venir, tenant compte de sa dynamique de croissance et des évolutions sociétales en cours.

AccorHotels promeut activement l'évolution de ses collaborateurs tout au long de leur carrière. De nombreux programmes, pour la plupart portés par AccorHotels Académie, existent à travers le Groupe pour identifier les 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.

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

Pyramide des âges des encadrants pour l'activité hôtellerie en 2016



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. En 2016, le contenu de ce programme a été revu pour l'adapter aux nouvelles valeurs et au nouveau Modèle de *Leadership*. Depuis 1997, le MBA a été suivi par 515 collaborateurs.

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. Depuis 2014, 10 personnes ont bénéficié de ce programme.

Le programme ***« Boost Your Potential »***, créé en 2015 pour la zone EMEA s'adresse à des managers issus des fonctions ou des opérations, identifiés par leur management pour leur 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. Depuis son lancement, il a bénéficié à 52 managers.

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 95 pays offre aux collaborateurs de nombreuses opportunités de carrière à l'international. Les équipes Talent & Culture et les experts de la mobilité sont dédiés à accompagner ces mobilités tant dans l'identification des profils que dans la gestion des formalités administratives et pratiques, ou le respect des règles de mobilité établies par le Groupe. Elles s'assurent également que les régions échangent entre elles pour fluidifier les mobilités interrégions : pour cela, un processus de management de la mobilité internationale et des outils communs ont été élaborés en 2016.

2.3.11 ENGAGEMENT PLANET 21 : LA PERCEPTION DES COLLABORATEURS PROGRESSE SUR LE HAUT NIVEAU D'ENGAGEMENT RSE DU GROUPE

AccorHotels considère que ses collaborateurs sont les premiers destinataires de ses engagements et la clé de voûte de sa politique de développement durable. Ils en sont en effet les ambassadeurs par leurs gestes au quotidien et auprès des clients. Par ailleurs, le Groupe est conscient que la RSE est un facteur de mobilisation et de fidélisation des salariés. Plus ils se mobilisent autour d'un projet de développement durable, plus ils sont engagés dans leur travail, et plus ils donnent du sens à leur action et se sentent attachés à leur employeur.

Dans le cadre de la refonte de Planet 21, AccorHotels a donc pris l'engagement de faire progresser la perception de ses collaborateurs sur son haut niveau d'engagement RSE.

L'indice de responsabilité sociale, établi dans le cadre de l'enquête d'engagement du Groupe permet de suivre cette progression. Cet indice mesure la perception des collaborateurs sur les sujets liés à :

- l'action du Groupe au niveau social et environnemental ;
- la promotion de la diversité et de l'inclusion ;
- l'environnement de travail et son ouverture aux différences ;
- la politique de développement des compétences.

Indice de responsabilité sociétale du Groupe	2015	2016
	72 %	76 %

Les différents outils internes d'animation et de sensibilisation au programme Planet 21 répondent à une triple finalité vis-à-vis des collaborateurs :

- **former et informer :** aux grands enjeux en matière de développement durable, aux programmes et actions mis en place au sein du Groupe, aux « éco-gestes », etc. ;
- **inciter à l'action :** à la fois au quotidien, dans son métier, pour adopter un comportement plus vertueux. Mais également en dehors de ses tâches habituelles, en prenant des initiatives pour mener à bien des projets « positifs » voire reproduire certains comportements chez soi ;
- **partager :** être fier de ses réalisations et les faire connaître autour de soi, à ses collègues, aux clients, aux autres hôtels pour enclencher un effet « boule de neige » vertueux.

De nombreux dispositifs sont actuellement en place pour informer et accompagner les collaborateurs, tant dans les hôtels que dans les sièges : des temps forts annuels – *Planet 21 Day* et la *Solidarity week ;* des outils de *e-learning* (pour former à la Charte Éthique & RSE, au programme Planet 21, aux éco-gestes…) intégrés systématiquement au parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs ; le réseau social interne Yammer compte de nombreuses communautés en lien avec le développement durable, dont une qui permet de remonter et échanger les bonnes pratiques Planet 21 des hôtels ; la communication interne (Intranet, newsletters, dossiers…) relaie chaque mois les principales nouvelles ou réalisations relatives à Planet 21 ; différents trophées internes sont organisés pour valoriser les plus belles réalisations des hôtels, avec des catégories spécifiques en lien avec Planet 21 (Les « Bernaches » chez AccorHotels ou les trophées de marque chez ibis, Sofitel, etc.).

PLANET 21 DAY 2016 – « MON IMPACT LOCAL POSITIF »

La journée de mobilisation du groupe AccorHotels avait en 2016 pour vocation de promouvoir un des enjeux phares du nouveau programme Planet 21 : l'ancrage local fort de AccorHotels. Sur le thème « Mon impact local positif », les hôtels ont été incités à mettre en place des actions visant à :

- préserver ou valoriser les espaces naturels et la biodiversité dans leur environnement proche ;
- ouvrir leur hôtel aux communautés locales, ou aller à leur rencontre.

Tous les collaborateurs des hôtels et sièges ont été invités à poster leurs bonnes pratiques sur l'Intranet du Groupe pour participer à un concours récompensant les meilleures réalisations. Les réalisations distinguées par le vote des collaborateurs ont été : le soutien à une école de quartier par deux hôtels indonésiens, le Mercure Bali Harvestland Kuta et l'ibis Styles Kuta Circle, l'organisation de deux journées nationales de collecte alimentaire par les employés du siège, des hôtels (filiales, franchisés et managés) ainsi que les clients de AccorHotels en Italie, la sensibilisation des clients au gaspillage alimentaire par le Novotel Nanjing Central Suning – Shanghai en Chine et le nettoyage des rives du Nil organisé par le Sofitel Winter Palace Luxor en Égypte.

Pour faire progresser son indice de responsabilité sociétale, le Groupe prévoit de donner plus de visibilité à ses engagements, de permettre à tous les collaborateurs de partager des bonnes pratiques et des initiatives solidaires, que ce soit dans le cadre de Planet 21, de Solidarity AccorHotels ou *via* des initiatives très locales. Chacun peut également animer son réseau social interne en favorisant cette expression de leur engagement.

2.4 IMPLIQUER NOS CLIENTS DANS UNE EXPÉRIENCE DURABLE

2.4.1 DÉMULTIPLIER LES EFFETS POSITIFS DE PLANET 21 *ACTING HERE!*

L'étude réalisée par AccorHotels « Client responsable cherche hôtel durable » montre que chez eux, la plupart des clients agissent déjà au quotidien, et qu'ils souhaitent poursuivre ces actions responsables lorsqu'ils séjournent à l'hôtel. Les hôtes sont prêts à faire un geste pour la planète ou pour les communautés : ils attendent de l'hôtel qu'il leur facilite le passage à l'acte. C'est pourquoi AccorHotels a pris l'engagement de proposer chaque année une innovation majeure pour interagir avec ses clients autour du développement durable, en s'appuyant essentiellement sur le digital.

ENGAGEMENT PLANET 21 : CHAQUE ANNÉE UNE INNOVATION MAJEURE POUR INTERAGIR AVEC NOS CLIENTS AUTOUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Une innovation majeure pour interagir avec les clients autour du développement durable peut être de forme multiple : un concept, une offre de produits et/ou services, un dispositif, une opération, une marque, etc. Elle peut intervenir dans l'univers digital (sur sites web, application, médias sociaux, etc.) ou réel, avec une expérience accessible aux clients dans l'hôtel, par exemple, et doit permettre aux clients d'agir aux côtés du Groupe en matière de développement durable, que ce soit à travers une action concrète, ou une contribution financière/intellectuelle. Ponctuelle ou pérenne, cette innovation doit par essence proposer une rupture par rapport aux pratiques sectorielle. Pour être validée, elle devra couvrir un périmètre significatif des activités du Groupe (notamment plusieurs pays) et être conçue ou déployée dans l'année concernée.

Des réalisations importantes ont permis de sensibiliser, impliquer les clients et d'interagir avec eux. Ainsi, AccorHotels a :

- **consolidé les fondamentaux de l'interaction client autour du développement durable** en renforçant la visibilité du programme Planet 21 dans les hôtels et la visibilité des initiatives mises en œuvre par chaque hôtel (voir ci-dessous) ;
- **lancé plusieurs chantiers digitaux** pour proposer un parcours client dans lequel le digital facilite l'action du client : contenus RSE sur le site de réservation accorhotels.com, dans les fiches hôtels et dans l'outil *My Web Valet* [1], etc.

2016 a été une année de structuration de cet engagement avec un travail de fond réalisé pour écrire la feuille de route du Groupe :

- **une phase d'inspiration** à partir d'un benchmark réalisé par une agence externe sur les innovations digitales en termes d'interaction client autour de la RSE ;
- **la mise en place d'une équipe projet dédiée,** composée de représentants des équipes « digital », « produit » et « communication de marque », sensibilisée à l'innovation digitale par un benchmark, des conférences et intervenants externes. Son rôle sera de déterminer les sujets prioritaires autour de l'interaction client ;
- **la définition d'une feuille de route** avec des actions qui pourront concerner différentes façons de faire interagir le client avec l'hôtel autour des actions positives déployées par celui-ci en faveur de son environnement et de sa communauté : faire découvrir, faire expérimenter, faire participer et récompenser.

De premières pistes se dessinent qui pourront voir le jour en 2017 telles que :

- créer une opération digitale d'envergure internationale pour mobiliser les clients autour du programme *Plant for the Planet* ;
- prolonger l'expérience hôtelière *via* le digital (incitation à acheter un arbre sur le site ou l'application AccorHotels et implication des membres du Club AccorHotels pour consacrer leurs points à la plantation d'arbres) ;
- permettre aux hôtels de créer des animations pédagogiques et ludiques pour leurs clients ;

D'autres pistes sont à l'étude : proposer des écobalades autour des hôtels ou sur les sites d'agroforesterie, impliquer les clients autour du gaspillage alimentaire, etc.

LES CHIFFRES CLÉS DE LA MOBILISATION DES CLIENTS [2]

- 70 % des hôtes sont autant concernés par le développement durable à l'hôtel que chez eux.
- 2 clients sur 3 sont prêts à payer un peu plus pour un hôtel mettant en place des actions responsables.
- 61 % sont prêts à trier leurs déchets à l'hôtel.
- 57 % sont prêts à réutiliser leurs serviettes et draps pendant deux ou trois jours.

EMBLÉMATIQUE, LE PROGRAMME *PLANT FOR THE PLANET* EST BASÉ SUR LA MOBILISATION DES CLIENTS

Depuis plusieurs années, AccorHotels propose des initiatives pour mobiliser ses clients autour de ses engagements de développement durable. Emblématique de cette démarche : le programme *Plant for the Planet* a été initié en 2009. Il incite les hôtes résidant plus d'une nuit à réutiliser leurs serviettes. Avec la moitié des économies générées par cet écogeste simple, le Groupe finance la plantation d'arbres dans les pays où il est présent afin de développer des projets d'agroforesterie. Ainsi, le Groupe, ses hôtels et ses hôtes, tous ensemble, soutiennent des petits producteurs locaux, tout en réduisant leur empreinte environnementale. Grâce à la mobilisation de ses hôtes, le Groupe a déjà financé la plantation de plus de 5 millions d'arbres sur plus de 200 sites de plantation dans 26 pays.

Pour en savoir plus *sur Plant For the Planet*, voir page 87.

(1) My web valet est un nouveau portail d'accueil automatiquement affiché lors de la connexion au Wi-Fi de l'hôtel sur lequel sont diffusées des informations, notamment concernant les initiatives de l'hôtel en faveur de la RSE.

(2) http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/sharing-our-knowledge/guest-studies

Pour aller plus loin, depuis septembre 2015, l'application mobile AccorHotels offre aux hôtes la possibilité d'acheter un arbre en quelques clics et de contribuer ainsi au programme *Plant for the Planet* encore plus activement. Un exemple simple d'innovation digitale, inédite dans l'univers du tourisme, permettant de démultiplier l'action positive du Groupe. Directement dans l'application, le client a la possibilité de choisir un projet et de financer la plantation d'un ou plusieurs arbres. Au stade de test, cette fonction a enregistré en moyenne en 2016 une commande de deux à trois arbres par jour, soit 1 051 arbres plantés dans l'année. En 2017, un plan de communication donnera plus de visibilité à ce programme en invitant les membres du Club AccorHotels à transformer leurs points en arbres ou encore en proposant à un client de financer la plantation d'un arbre dans le pays où il a récemment séjourné.

RENFORCER LA PLACE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'EXPÉRIENCE CLIENT

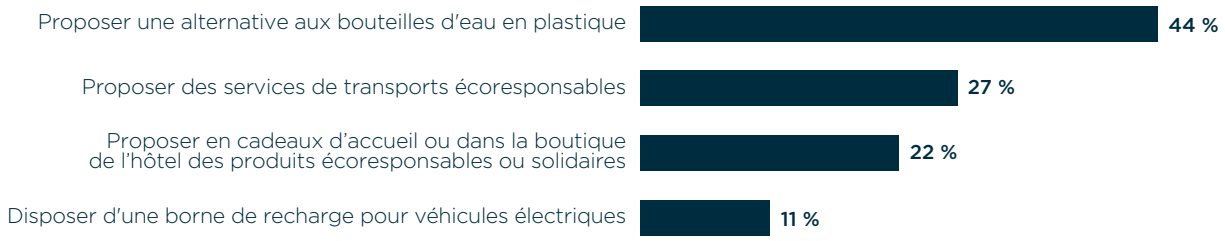
Afin d'offrir à ses clients une expérience réellement empreinte de développement durable, la Direction Marketing en charge des marques milieu de gamme et économiques de AccorHotels s'est structurée en 2016 pour renforcer l'intégration du développement durable dans ses travaux. Un Comité dédié a été créé dont le rôle est de définir les modalités d'intégration du développement durable dans les offres déjà existantes et de développer de nouvelles offres spécifiquement orientées sur un bénéfice développement durable additionnel. Ses travaux concernent à ce jour les marques économiques et de milieu de gamme.

Dès 2016, cinq projets ont été identifiés auxquels des hôtels des marques concernées pourront contribuer :

- **le développement d'animations autour des potagers de l'hôtel.** 94 % des clients souhaitent pouvoir consommer des produits locaux et de saison et 65 % sont sensibles au fait que l'hôtel propose des produits qu'il cultive lui-même ;
- **l'intégration de produits et services innovants et responsables dans l'hôtel.** Par exemple : des cartes d'accès aux chambres en bois, la location de vélos électriques, des équipements de sports en bois et autonomes, etc. ;
- **la mise en place du tri et du recyclage dans les hôtels.** 84 % des clients sont attentifs au tri chez eux, et pour la plupart souhaitent pouvoir prolonger ce geste quand ils sont à l'hôtel ;
- **la participation à un programme de recyclage de savons au profit de populations démunies** qui répond à trois préoccupations importantes des clients : protéger l'enfance démunie, participer au développement local et recycler les produits non consommés.

Au sein de différentes marques et pour chaque projet, les équipes opérationnelles dans différents pays sont chargées d'identifier les hôtels pilotes, de partager les retours et les meilleures pratiques, de mesurer l'impact sur l'expérience client puis de promouvoir le projet auprès de tous les hôtels de la marque pour un déploiement le plus large possible. Les projets sont pilotés par les services Marketing et Développement durable.

La mobilisation des hôtels à fin 2016



RENFORCER LA VISIBILITÉ DES ACTIONS DANS LES HÔTELS

Avec 91 % des hôtels ayant atteint le niveau Bronze de la Charte 21 à fin 2015, la mobilisation des hôtels du Groupe en faveur du développement durable n'est plus à démontrer. Elle reste cependant parfois peu connue des clients. C'est pourquoi en 2016, AccorHotels a mis l'accent sur la visibilité et la valorisation du programme Planet 21 dans ses hôtels, qu'il considère comme la base de dialogue et de l'interaction avec ses clients. Désormais, c'est la marque AccorHotels qui porte les engagements RSE du Groupe et Planet 21 contribue à nourrir la marque et sa réputation.

Toute une gamme d'outils de communication a été créée et mise à la disposition des hôtels du Groupe pour permettre aux hôtels de rendre visibles leurs actions auprès du client et des collaborateurs. Centrés sur des messages positifs et qui donnent au client des preuves, accompagnés des visuels simples, efficaces et reconnaissables, ces outils de communication incitent les clients à mettre en œuvre des gestes simples et valorisent la collaboration avec les équipes de l'hôtel : habillage de ruche, panneaux pour les potagers, encart pour les cartes de restaurant valorisant les produits locaux, signalétique extérieure pour valoriser les panneaux solaires, etc.

Offrant une grande souplesse, ces outils de communication permettent à chaque établissement de personnaliser sa communication. Une vingtaine d'hôtels très engagés ont été identifiés. Ils bénéficieront d'un accompagnement sur mesure en termes de visibilité *in hotel* pour valoriser leurs actions. En valorisant ces hôtels, le Groupe crée une émulation pour les autres.

À fin 2016, 96 % des hôtels affichent les marqueurs clés de communication Planet 21.

2.4.2 INSTALLER DURABLEMENT LES BONNES PRATIQUES DANS LES HÔTELS

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS HÔTELS METTENT EN PLACE LES 16 ACTIONS DE RÉFÉRENCE DE PLANET 21

Qu'il s'agisse d'impliquer ses clients dans une expérience plus durable ou bien de mettre en œuvre des actions responsables, les hôtels du Groupe sont au cœur de Planet 21. C'est là que commence et se joue, pour l'essentiel, l'action de AccorHotels pour une hospitalité positive. Pour les accompagner dans cette voie et les engager dans une démarche de progrès continu, les nouveaux engagements Planet 21 à horizon 2020 imposent aux hôtels de nouvelles exigences, avec notamment 16 actions obligatoires pour obtenir le niveau Bronze.

Ces 16 actions obligatoires couvrent les « basiques » qui constituent la démarche de développement durable du Groupe depuis l'origine et le cœur d'ambition du Groupe, au-delà de la simple conformité réglementaire.

À fin 2016, 45 % des hôtels avaient mis en place les 16 actions de référence de Planet 21.

L'enjeu clé du Groupe pour les années à venir, afin d'atteindre l'objectif, est le déploiement des trois actions de référence suivantes :

- renforcer l'engagement des hôtels dans le programme *Plant for The Planet* (62 % en 2016) ;
- déployer le kit WATCH pour la lutte contre le tourisme sexuel (85 % en 2016) ;
- proposer des produits d'accueil écoresponsables (savons, gels douche, shampoings) (87 % en 2016).

La liste des 16 actions obligatoires et leur taux de déploiement en 2016 est présentée en annexe, page 107.

2.4.3 PRIVILÉGIER LES PRODUITS ÉCORESPONSABLES

ENGAGEMENT PLANET 21 : 10 FAMILLES DE PRODUITS CLÉS DE NOTRE OFFRE HÔTELIÈRE SONT ÉCORESPONSABLES

Réduire les impacts des produits et équipements utilisés dans les hôtels est une condition essentielle pour maîtriser l'empreinte environnementale du Groupe et une attente majeure exprimée par les clients. L'enjeu est environnemental : faire appel à des produits plus sobres en matière, en énergie, en eau ou issus de matériaux recyclables. Mais il est aussi sanitaire. Peintures, mobilier, produits d'entretien peuvent par exemple être à l'origine d'émanations chimiques nuisibles à la qualité de l'air intérieur.

Pour déployer la démarche à grande échelle, des critères de développement durable pour les dix familles de produits clés ont été définis avec les équipes internes (développement durable, achats, design et marketing). Des fournisseurs et des spécialistes externes ont également été consultés pour certains produits. Lorsqu'un écolabel reconnu existe (Écolabel européen, NF Environnement, Nordic Swan, FSC ou PEFC pour le bois ou les fibres papier, Oekotex standard 100 pour le textile, etc.) l'obtention dudit label est le critère retenu par AccorHotels. Les autres critères identifiés sont par exemple : l'interdiction de certaines substances chimiques, l'utilisation de matériaux issus du recyclage, l'intégration d'éléments écoconçus, le non-recours au plumage à vif pour la confection de couettes, etc.

Ces critères pourront être amenés à évoluer dans le temps, pour intégrer les attentes et exigences croissantes des clients et de la réglementation.

AccorHotels a pris l'engagement qu'à fin 2020, ces dix familles de produits seront écoresponsables, avec une mise en œuvre dans un premier temps au niveau du service des Achats Groupe. Pour l'année 2016, le suivi de cet engagement est calculé au niveau des Achats Groupe.

Le tableau ci-dessous présente l'avancement du Groupe vis-à-vis de cet engagement à la fin de l'année 2016 au niveau des Achats Groupe. Le Groupe continue ses réflexions pour la définition d'un indicateur de suivi plus global.

Familles de produits clés	Critères écoresponsables définis	Niveau d'intégration par les Achats Groupe *(pro rata en nombre de chambre/marque)*
1. Produits d'entretien	✓ (Écolabels)	**100 %**
2. Savons, shampoings et gels douche	✓ (Écolabels ou absence de substances controversées)	**75 %**
3. Produits à usage unique		**100 %**
■ papier hygiénique, essuie-main, serviettes en papier	✓ (Fibre durable recyclée ou label FSC ou PEFC)	
■ sacs-poubelles	✓ (Matière recyclée ou compostable)	
■ gobelets	✓ (Fibre durable recyclée ou label FSC ou PEFC)	
4. Cadeaux clients		**100 %**
■ stylos	✓ (Matière recyclée)	
5. Literie		**93 %**
■ couettes ou oreillers	✓ (Matière recyclée et label OEKOTEX Standard 100, ou bien-être animal)	
■ sommiers et matelas	✓ (Écoconception : COV, FSC ou PEFC, Oekotex standard 100, etc.)	
6. Draps et serviettes	Pilotes en cours	**En cours**
7. Peintures intérieures	✓ (Écolabel)	**En cours**
8. Revêtements de sol		**76 %**
■ moquettes	✓ (Label GÜT)	
■ parquets	✓ (Label FSC ou PEFC)	
9. Papier d'impression		**100 %**
■ papier utilisé par les hôtels	✓ (Recyclé, FSC ou PEFC ou Écolabel)	
■ papier utilisé aux sièges	✓ (Recyclé, FSC ou PEFC ou Écolabel)	
10. Meubles		**En cours**
■ placards	En cours	
■ chaises	En cours	
■ tables et bureaux	En cours	
% de familles avec des critères écoresponsables définis	**80 %**	
% de familles de produits écoresponsables, parmi les 10 familles clés		**64,5 %**

À titre d'illustration, l'appel d'offres pour les produits à usage unique, lancé en 2016, impose les critères de développement durable suivants : produits labellisés *Forest Stewardship Council (FSC)* ou *Pan European Forest Certification (PEFC)* ou recyclés, ou produits possédant un label écologique ou des matériaux végétaux. Les produits concernés par l'appel d'offres sont par exemple : les serviettes en papier, le papier hygiénique, les sacs poubelle.

La mobilisation des hôtels à fin 2016

Deux familles de produits clés font partie des 16 actions obligatoires à mettre en place dans les hôtels : l'utilisation de produits de nettoyage écolabellisés et les produits d'accueil écoresponsables (savons, gels douche, shampoings).

Le graphique ci-dessous indique le déploiement des produits écoresponsables dans les hôtels.

** Action obligatoire dans Planet 21 in Action*

Pour lancer le concept innovant Jo&Joe, le Groupe a choisi d'intégrer dès le concept des actions issues de Planet 21, telles que : mobiliers en bois issus de forêts gérées durablement (labels FSC ou PEFC), produits de nettoyage écolabellisés, tri des déchets, éco-cups » pour réduire les déchets, priorité aux produits locaux et circuits courts, café et thé bio & équitables, grands contenants privilégiés (confitures, etc.), plats végétariens etc. La présence d'un potager sera recommandée pour chaque site.

2.4.4 UNE CULTURE CENTRÉE SUR LE CLIENT

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 exemple d'outil puissant que le groupe AccorHotels met en place pour soutenir cette culture centrée sur le client. VOG centralise pour les hôtels l'ensemble des remontées clients, collectées sur tous les canaux (site de l'hôtel, réseaux sociaux, questionnaire client dans l'hôtel, agence de voyages, etc.) et les présente sur une interface claire et intuitive, en les analysant sémantiquement par catégories (chambre, nourriture, service, WiFi, etc.) dans plus de 19 langues. Concrètement, VOG permet de :

- capter l'ensemble des retours clients sollicités ou non sollicités (notamment les commentaires spontanés sur les réseaux sociaux), *via* tous les canaux ;
- partager les retours avec les collaborateurs ;
- donner la possibilité à chaque hôtel de maîtriser son e-réputation, en interagissant plus directement, plus rapidement et de manière plus fluide avec les clients ;
- comparer les avis reçus par AccorHotels et par sa concurrence et mettre ainsi en avant les atouts des hôtels du Groupe, lorsque le client fait des comparaisons ;
- contribuer au référencement naturel des établissements du Groupe et les aider à optimiser leur présence sur les différents médias.

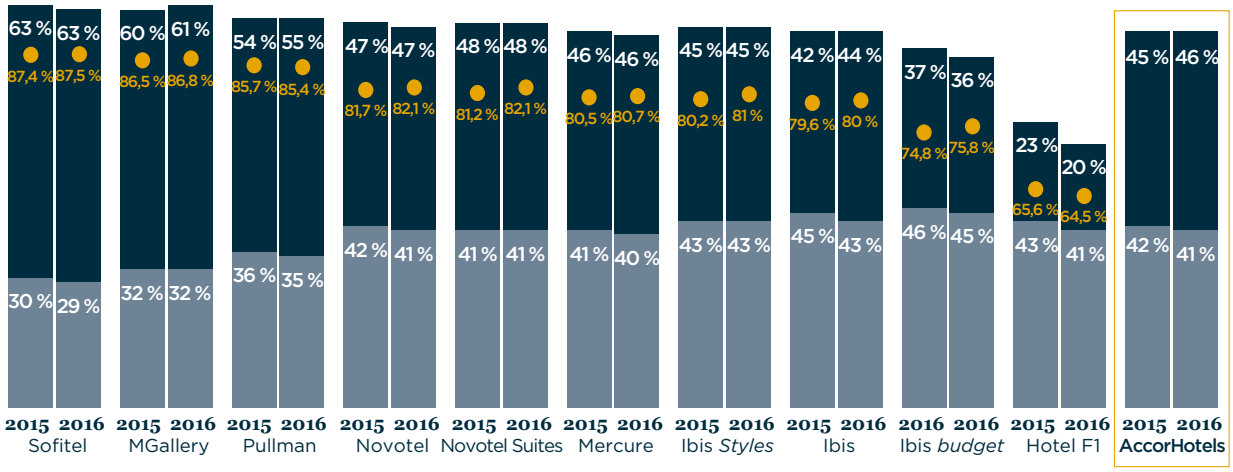
Dès fin 2015, 100 % des hôtels du Groupe (filiales et managés) géraient leur e-réputation en ligne, conformément à l'objectif. Un objectif sur le score de e-réputation a été fixé à chaque hôtel qui est désormais l'indicateur d'évaluation des hôtels.

SOCIAL DESK – LES HÔTELS AU CŒUR DES RÉSEAUX SOCIAUX

Le *Social Desk* est une plateforme globale à laquelle tous les hôteliers peuvent se connecter pour agir plus efficacement sur les médias sociaux, en tenant compte des spécificités locales. Pour aider concrètement les hôtels à être présents sur les réseaux sociaux, le programme *Social Desk* apporte aux équipes motivées : des exemples phares, des vidéos, explicatives, des éléments de conviction sur l'intérêt des réseaux sociaux. Il donne aussi accès à tous aux contenus produits par chaque hôtel, ce qui crée une saine émulation et offre des contenus « prêts à communiquer » sur les concepts développés par le Groupe. À fin 2016, plus de 1 700 hôtels étaient actifs sur la plateforme.

Indices de satisfaction client en 2016

Depuis le 1er janvier 2016, AccorHotels a ajouté un nouvel indicateur : le RPS (*Reputation Performance Score* – Score de Performance de la Réputation). Le RPS est maintenant l'indicateur principal de suivi de la satisfaction Clients. Le Groupe continue également de suivre la part de clients satisfaits & très satisfaits, tels que représentés ci-dessous (Résultats 2015 et 2016 du RPS et de la question « le séjour dans son ensemble » sur le périmètre AccorHotels (actifs) à fin décembre) :



- Très satisfaits
- Satisfaits
- *Reputation Performance Score*

Le RPS mesure la réputation d'un hôtel par rapport à la satisfaction en général exprimée dans tous les avis qu'ils soient sollicités (dans les questionnaires de satisfaction GSS), ou non sollicités (les avis en ligne sur plus de 250 sites surveillés par VOG, comme par exemple Booking, Google, TripAdvisor, Facebook…).
Ces outils sont connectés à une base de données centrale (*Quality Hub*) et alimentent les tableaux de bord transmis ensuite à toute la hiérarchie des opérations (allant des Directeurs d'hôtels aux Directeurs pays), ainsi qu'aux fonctions supports (marketing, qualité, sécurité…). 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.

ACCCORHOTELS *CUSTOMER DIGITAL CARD* – LE PROFIL DIGITAL CENTRÉ SUR LE CLIENT

L'*AccorHotels Customer Digital Card* (ACDC) est une fiche client nouvelle génération, plus complète, modifiable et partagée aisément entre les hôteliers, qui compile des données variées sur l'identité du client, ses préférences, sa satisfaction, ses données de fidélité ou encore son historique de séjour dans le Groupe. Autant d'informations utiles pour améliorer l'accueil d'un client à chacune de ses visites dans un des hôtels du Groupe. ACDC répond aux attentes de nos clients en termes de reconnaissance et personnalisation.

RENFORCER LA PROTECTION DES DONNÉES DES CLIENTS

Outre les instances de gouvernance mises en place en 2016 (voir page 43), AccorHotels a, en préparation de la mise en application du Règlement général sur la protection des données [(1)], initié en 2016 la conception des nouveaux outils et procédures afin d'assurer sa conformité :

- registre de traitement des données à caractère personnel ;
- procédure dite de *« Privacy by design »* permettant d'assurer que la protection des données au sens du règlement européen est intégrée dès la conception des projets de collecte et de traitement des données ;
- outils de suivi et de reporting permettant de rendre des comptes aux autorités et de respecter le nouveau principe dit d'*« Accountability »* ;
- mise à jour des mentions, chartes et politiques relatives à l'utilisation des données des clients, à l'utilisation des cookies, etc.

En 2017, le Groupe poursuivra ses travaux dans ce sens. Il a ainsi nommé un *« Data Protection Officer »* et prévoit d'adopter une « Charte Data du groupe AccorHotels » dans laquelle il affirmera les principes éthiques qu'il souhaite voir appliquer par tous ses collaborateurs. Enfin, un effort important sera conduit en matière de formation pour assurer la montée en compétence des équipes concernées en matière de protection des données.

(1) Règlement européen (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

2.5 ENGAGER UNE RELATION DURABLE AVEC NOS PARTENAIRES

2.5.1 PARIER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE POUR OUVRIR DE NOUVELLES VOIES

ENGAGEMENT PLANET 21 : CHAQUE ANNÉE, UNE INNOVATION MAJEURE POUR DÉVELOPPER DES MODÈLES ALTERNATIFS ET RESPONSABLES

À travers cet engagement, AccorHotels poursuit un double objectif :

- accroître les bienfaits environnementaux et sociaux de l'ensemble de sa chaîne de valeur actuelle ;
- faire de la RSE un levier d'innovation pour enrichir l'offre hôtelière et digitale de services inédits, tous fondés sur le développement durable.

Pour y arriver, le Groupe parie sur l'intelligence collective et l'économie collaborative et souhaite associer son expertise à celle de partenaires existants ou nouveaux : start-up, fournisseurs, professionnels de l'hôtellerie, entreprises sociales, associations, collectifs de citoyens, etc. qui, partout dans le monde, cherchent à ouvrir de nouvelles voies.

Telle que définie par AccorHotels, une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables est une innovation qui génère un chiffre d'affaires, dans un domaine lié à l'activité du Groupe, à travers un modèle économique viable dont la finalité première ou centrale est d'apporter un bénéfice environnemental et/ou social. Elle doit par essence être originale, inédite voire en rupture par rapport aux pratiques sectorielles et être réalisée en partenariat ou à destination d'acteurs extérieurs à l'entreprise. Elle peut prendre des formes multiples : un concept, une offre de produits ou services, un dispositif, une opération, une marque, un relais de croissance. Pérenne, elle a vocation à générer une source croissante ou significative de revenus.

Innovation majeure en 2016, AccorHotels se lance dans l'*insetting*

Membre fondateur de l'*International Insetting Platform* (IPI), avec Pur Projet, Adaptogether, Nespresso, Chanel, L'Oréal et Kering, AccorHotels a contribué à faire émerger ce concept qui consiste, pour une entreprise, à mettre en place des programmes environnementaux au sein de sa sphère directe d'influence (activité principale et fournisseurs) afin de générer de multiples impacts positifs durables sur l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, les sols, l'eau, la biodiversité, les communautés locales. Le Groupe concrétise ce concept d'*Insetting* à travers son projet d'agroforesterie *Plant for the Planet*, qu'il a fait évoluer au cours des années (voir page 87) pour l'amener à devenir un programme de transformation de l'amont agricole. L'ambition pour les années à venir est aussi d'accompagner les fournisseurs agriculteurs vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement et d'amener les hôtels et les restaurants à se connecter plus directement à leurs fournisseurs, pour contribuer à développer un mode de production agricole plus durable. Cette dynamique, nouvelle pour le secteur, est en disruption avec les pratiques existantes et confirme la position de leader que AccorHotels occupe au sein du secteur hôtelier.

Après avoir testé, depuis quelques années, cette « boucle » dans le cadre de *Plant for the Planet*, AccorHotels a créé l'IPI avec l'ambition de changer d'échelle. Il s'agit de :

- multiplier les projets d'agroforesterie aux bénéfices d'exploitations agricoles plus nombreuses, puis de les intégrer dans les schémas d'approvisionnement d'alimentation locale des hôtels et des restaurants ;
- amener des fournisseurs du Groupe à se tourner vers l'agroforesterie ;
- induire un effet de levier en convainquant d'autres partenaires financeurs tels que la Caisse des dépôts (voir le partenariat avec CDC Biodiversité page 47) et d'autres entreprises.

Dans cette optique, AccorHotels a lancé en 2016 le concours « arbres d'avenir », un dispositif de *crowdfunding* de projets d'agroforesterie en France, doté de 200 000 euros pour aider des agriculteurs à basculer dans un modèle de production agroraisonnée. Avec plus de 100 dossiers reçus, 34 projets retenus, recevant chacun entre 5 000 et 10 000 euros, l'opération est un succès. Le concours « Arbres d'avenir » a reçu une reconnaissance appuyée du ministère de l'Agriculture qui a proposé qu'il rejoigne le concours général agricole, dont les prix sont remis chaque année pendant le Salon International de l'Agriculture. À travers ce dispositif, AccorHotels entend rapprocher ses hôtels et les agriculteurs soutenus pour permettre un approvisionnement direct en produits de qualité et écologiques. Après ce premier pilote en 2016, l'opération sera reconduite en 2017, avec une recherche de nouveaux partenaires pour démultiplier son ampleur.

Des pistes pour l'avenir

L'innovation en lien avec le cœur de métier viendra aussi de partenariats avec les fournisseurs, pour répondre aux grands objectifs de Planet 21 : aller plus loin dans l'écoconception, réduire les déchets à la source ou soutenir l'économie circulaire, développer une offre de restauration saine et durable, évoluer vers des bâtiments intelligents et bas carbone, etc. Elle viendra aussi du rapprochement avec des start-up ou entreprises sociales impliquées dans l'économie circulaire et positive.

Des pistes ont été identifiées et explorées en 2016, telles que :

- un concept inédit de lieu d'accueil hybride, tourné vers l'économie verte et sociale, qui sera un démonstrateur des solutions les plus innovantes en matière d'hébergement et de restauration durables et un espace d'échanges sur les meilleures pratiques pour la transition vers une consommation plus soutenable et vers le mieux vivre ensemble ;
- le développement d'offres de proximité, pour les riverains des hôtels, avec des offres à forte connotation environnementale ou sociale. Sont notamment en pilote ou en réflexion la revente à petits prix des repas invendus (avec l'application de la start-up TooGoodToGo) ou la distribution de paniers bio.

Début 2017, une étude a été lancée pour définir une feuille de route précise sur les différentes réalisations prioritaires pour 2020. Elle inclut notamment un volet sur le *social business*, explorant comment les métiers d'hôteliers et de restaurateurs pourraient porter une finalité sociale.

2.5.2 CULTIVER UNE ÉTHIQUE COMMUNE POUR FAIRE GRANDIR LES BONNES PRATIQUES

ENGAGEMENT PLANET 21 : NOTRE PROCESS DE GESTION DES RISQUES ÉTHIQUES ET RSE EST DÉPLOYÉ AUPRÈS DE 100 % DE NOS PARTENAIRES

L'activité et la performance de AccorHotels sont étroitement liées à celles de ses partenaires : ses fournisseurs et les propriétaires des hôtels sous contrat de management ou de franchise. Pour le Groupe, exercer ses responsabilités implique d'étendre ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux à ses partenaires, de s'assurer de leur respect des règles éthiques et RSE et de tirer l'ensemble de sa chaîne de valeur vers le haut.

AccorHotels souhaite que ses partenaires respectent les engagements qu'il a pris dans son programme Planet 21 et qu'ils se conforment à ses règles d'éthique :

- respect systématique des conventions internationales, lois et règlements en vigueur ;
- respect des Droits de l'Homme ;
- éthique dans la conduite des affaires ;
- conformité aux règles du commerce, etc.

C'est pourquoi le déploiement auprès de ses partenaires du process de gestion des risques éthiques et RSE fait l'objet d'un engagement du programme Planet 21 du groupe AccorHotels.

Dans les relations avec les fournisseurs et prestataires

Les achats chez AccorHotels

Les achats du groupe AccorHotels représentent environ 4,1 milliards d'euros en 2015, dont environ 2,2 milliards d'euros d'achats référencés [1].

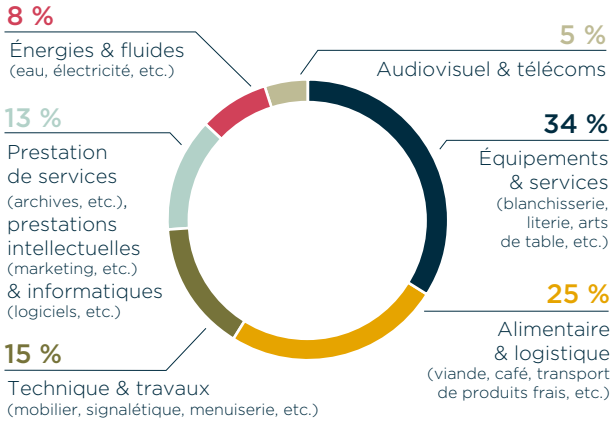
La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les contrats internationaux et anime le réseau des 19 Bureaux Achats nationaux, soit 111 acheteurs sur les cinq continents.

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

Ainsi, sont considérés comme référencés les approvisionnements effectués par les hôtels auprès de fournisseurs ayant conclu un contrat avec une Direction des Achats. Ils sont donc directement pilotés par AccorHotels qui gère et optimise les contrats, les produits ou services vendus et enfin, contrôle la chaîne d'approvisionnement en veillant à proposer les solutions les plus en phase avec les besoins émis. Les achats référencés sont estimés à 55 % sur le total des achats Groupe.

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.

Achats référencés par famille (en %)

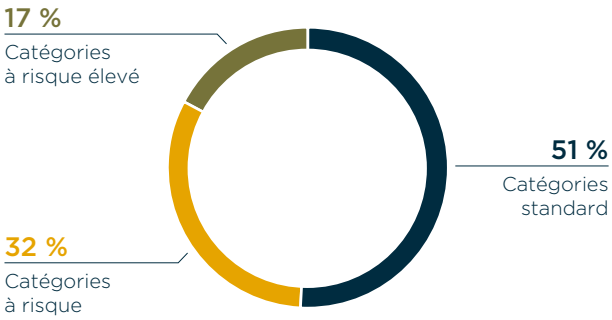


Les données 2016 n'étant pas disponibles au moment de la publication du Document de référence, la répartition indiquée correspond à l'année 2015. AccorHotels ne prévoit pas d'évolution majeure sur 2016. Les données ne concernent que les pays dans lesquels il existe une Direction Achats.

Cartographie des risques sur les achats référencés

L'approfondissement et la mise à jour de la cartographie des risques éthiques et RSE selon les volumes d'achats, les risques environnementaux et sociaux des familles de produits, l'exposition aux clients et le poids de AccorHotels avec le fournisseur, ont été réalisés en 2015. Les familles de produits ont été classées selon trois niveaux : standard, à risque ou à risque élevé. 60 % des volumes d'achats sont identifiés « à risques » dont 33 % à risque élevé.

Cette étape du processus de gestion des risques, régulièrement mise à jour, couvre 100 % des fournisseurs des achats référencés.



Les catégories de familles de produits à risque élevé sont les suivantes : Cadeaux d'affaires, produits promotionnels/Literie/Société de nettoyage/Produits d'accueil (produits cosmétiques dans les chambres)/Produits de nettoyage/Produits siglés avec logo/Uniformes/Blanchisserie et pressing/Linge (draps, serviettes et nappes)/Société en charge de la sécurité/Corps d'état (maçonnerie, terrassement).

(1) 4,1 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.

Déploiement du processus de gestion des risques liés aux fournisseurs gérés par les Achats

Ce process a été diffusé à l'ensemble des bureaux d'achats au sein du Groupe. Une formation sur le respect de ce process, sera lancée auprès des acheteurs en 2017. Celle-ci est en cours de finalisation avec un expert externe spécialisé sur les sujets de *« supply chain »* responsable.

Pour chacune des trois catégories de risques, un plan de vigilance a été établi afin de définir les points à intégrer à chaque étape du process achat : appel d'offres, sélection des fournisseurs, contractualisation, évaluation, audit, plan d'action, voir déréférencement.

Les audits et le suivi des plans d'action sont les points de progrès majeurs, par rapport au process existant.

ÉTAPES	CATÉGORIES STANDARD	CATÉGORIES À RISQUE	CATÉGORIES À RISQUE ÉLEVÉ
APPEL D'OFFRES	■ La Charte Achats 21* est annexée ■ Une clause RSE est intégrée dans l'appel d'offres	■ Des critères RSE sont intégrés dans l'appel d'offres ■ La Charte Achats 21* est annexée ■ Une clause RSE est intégrée dans l'appel d'offres	
SÉLECTION	■ Signature de la Charte Achats 21* par le fournisseur	■ Signature de la Charte Achats 21* par le fournisseur ■ Critères RSE obligatoires pour au moins 10 % du score final	
CONTRACTUALISATION	■ Une clause RSE est intégrée dans le contrat ■ La Charte Achats 21 est annexée au contrat		
ÉVALUATION PENDANT LA VIE DU CONTRAT		■ Auto-évaluation sur des critères RSE (dans les 6 mois qui suivent la signature) ■ Plan d'action	
AUDIT			■ Audits externes sociaux et environnementaux sur site
PLAN D'ACTION ET SUIVI		■ Suivi du plan d'action post-évaluation avec les fournisseurs	■ Suivi du plan d'action post-évaluation et post-audits avec les fournisseurs ■ Re-audit en cas de non-conformité majeure
PROCESS DE RÉFÉRENCEMENT	■ Déréférencement envisagé en cas de non conformité majeure, non assortie de plans d'action		

* *La charte Achats 21 est la déclinaison de la Charte Éthique et RSE pour les fournisseurs.*

FOCUS SUR LES ÉVALUATIONS RSE

La plateforme de notation RSE d'Ecovadis permet d'évaluer la performance RSE des fournisseurs *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. Un contrôle documentaire est réalisé par des experts RSE d'Ecovadis. Des plans d'action peuvent être demandés aux fournisseurs selon leurs notes à l'évaluation.

FOCUS SUR LES AUDITS RSE SUR SITE DES FOURNISSEURS

Le programme d'audit sur site est établi sur une période triennale pour la plupart des fournisseurs concernés. L'audit externe est commandité par les bureaux d'achats ou par le fournisseur qui doit alors disposer d'un audit externe reposant sur un référentiel reconnu (SA 8000, SEDEX, BSCI, WRAP...). Celui-ci sera vérifié par un cabinet externe. Le coût de l'audit initial sera supporté par AccorHotels. Les réaudits, qui interviennent après trois ans ou en cas non-conformité majeure, seront à la charge du fournisseur. L'acheteur sera chargé du suivi des audits et du plan d'action correctif. Une part de sa rémunération variable est conditionnée au respect de la conformité du process sur les achats durables, en lien avec l'objectif de Planet 21.

Performances du Groupe

Pour son volet « fournisseurs », le suivi de l'engagement Planet 21 : « Notre process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé auprès de 100 % de nos partenaires » est réalisé à l'aide de quatre indicateurs, suivis par rapport à la part de fournisseurs concernés :

- 90 % de signature de la Charte Achats 21 pour toutes les familles ;
- 6 % d'auto-évaluations réalisées dans les familles à risque et risque élevé ;
- 8 % d'audits réalisés dans les familles à risque élevé ;
- Plans d'action suivis sur les familles à risque et à risque élevé (indicateur non suivi en 2016).

Par la suite, l'avancement du Groupe sur cet engagement sera suivi à travers un indicateur global indiquant la part de fournisseurs ayant suivi le process selon leur catégorie.

Dans les relations avec les gestionnaires d'hôtels

À fin 2016, AccorHotels compte au sein de son parc 1 877 hôtels franchisés et 1 085 hôtels managés. Bien qu'exerçant la même activité hôtelière, ces hôtels, parce qu'ils sont détenus et dirigés par un partenaire et non pas directement par le Groupe, représentent pour lui un risque accru en matière de conformité, de corruption, d'éthique, de conflits d'intérêts, ou encore, de respect des standards sociaux sur les chantiers de construction, etc.

Les hôtels filiales étant amenés à disparaître dans les années à venir, le Groupe développe depuis 2016 les instances et les procédures qui lui permettent de mieux maîtriser ces risques avec pour objectif d'avoir un dispositif robuste en place partout dans le Groupe d'ici à 2020.

En 2016, la démarche de prévention de la corruption a en outre été renforcée par la formalisation d'un programme de Compliance, dont l'objectif est de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité ou celle de ses collaborateurs et mettre en danger sa réputation, son intégrité et son patrimoine. Ce programme, dont le déploiement complet est prévu sur les deux prochaines années, a pour priorités la prévention de la corruption, la lutte contre les conflits d'intérêts et la prévention des pratiques anti-concurrentielles. L'objectif de ce programme est d'instaurer au sein du Groupe une véritable culture de la Compliance, à travers la communication et l'accompagnement des collaborateurs ainsi que d'autres actions de prévention telles que la formation des collaborateurs les plus exposés et la mise en place de lignes de conduite et de politiques claires.

Sous la responsabilité du Directeur juridique Groupe, nommé à cet égard Chief Compliance Officer, une fonction Compliance a été mise en place avec un réseau de *Compliance Officers* répartis dans toutes les zones où le Groupe exerce ses activités, dont la mission est de promouvoir et participer à la mise en œuvre du programme de Compliance. Un juriste Compliance a en outre été recruté en 2016 afin de travailler au sein de la Direction juridique *Corporate* à temps plein sur le programme de Compliance. En outre, le déploiement du programme se fait en lien avec le Comité Éthique & RSE et avec le Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociétale dont le Conseil d'administration vient de se doter.

2.6 AGIR AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES POUR UN IMPACT POSITIF

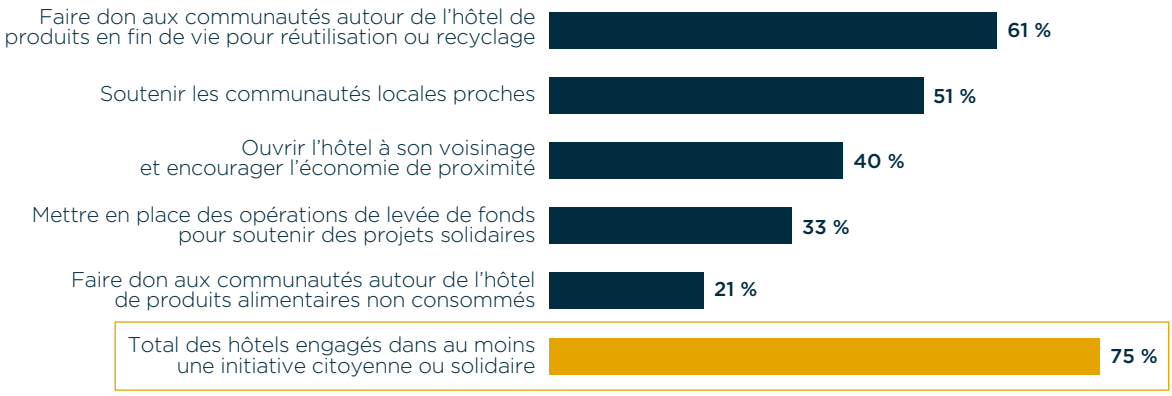
2.6.1 MOBILISER LES HÔTELS « HORS LES MURS »

Partout dans le monde, le Groupe souhaite que son activité profite aux territoires et aux communautés qui l'accueillent. AccorHotels contribue fortement au développement socio-économique des pays où il est implanté. Ainsi, un emploi créé dans un de ses hôtels en soutient quatre à l'extérieur du Groupe (chez ses fournisseurs, dans les services publics, etc.). Et 83 % de la richesse créée par l'activité des hôtels demeurent dans leur pays d'implantation.

Pour aller plus loin, AccorHotels souhaite mieux reconnaître et promouvoir la capacité de mobilisation locale de ses collaborateurs. C'est pourquoi il a réaffirmé la place des communautés locales au cœur de son programme Planet 21 en y dédiant un engagement et des actions dans Planet 21 in Action.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS HÔTELS SONT ENGAGÉS DANS UNE INITIATIVE CITOYENNE OU SOLIDAIRE

Pour que 100 % des hôtels s'investissent dans cette voie, la feuille de route Planet 21 in Action les incite à mettre en place différentes actions solidaires ou citoyennes. À fin 2016, la mobilisation des hôtels est mesurable :



Au total, 75 % des hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire.

PROGRAMMES DE RECYCLAGE DES SAVONS AU PROFIT DES PLUS DÉMUNIS

AccorHotels soutient différents programmes pour collecter mensuellement les savons usagés dans les hôtels : SOAP FOR HOPE, SAPOCYCLE, SOAP AID, etc.

Cette initiative a été lancée en Thaïlande en 2014 par une dizaine d'hôtels afin de soutenir le programme SOAP FOR HOPE créé par le partenaire Diversey, fournisseur de produits d'entretien. Cette initiative a été particulièrement soutenue en Asie, Moyen-Orient et Amérique du Sud. Le Département Achats a récemment développé d'autres programmes : SAPOCYCLE en Suisse et en France, et SOAP AID en Australie. Aujourd'hui, 177 hôtels recyclent leurs savons, et ce chiffre continue de croître. Les hôtels envoient leurs savons aux partenaires, qui les recyclent avec la contribution de personnes en insertion ou en situation de handicap, puis les distribuent aux plus démunis pour qui l'accès à l'hygiène est un véritable levier de lutte contre les maladies.

UN ENGAGEMENT SOUTENU PAR LE FONDS DE DOTATION DU GROUPE : SOLIDARITY ACCORHOTELS

Lutter contre l'exclusion économique et sociale

L'engagement solidaire du Groupe, de ses hôtels et de ses collaborateurs est porté par le fonds de dotation Solidarity AccorHotels. Son ambition est de lutter contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité par l'insertion professionnelle en soutenant des projets aux côtés d'associations et ONG locales. Elle s'articule autour de deux domaines d'intervention :

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

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

Les collaborateurs au cœur de l'action solidaire

Solidarity AccorHotels place les collaborateurs au cœur de son action solidaire en leur apportant assistances technique et financière dans la réalisation de leurs initiatives dans les pays où AccorHotels est présent. En plus de leur engagement personnel et opérationnel auprès des populations en rupture de lien social ou en situation de précarité, les collaborateurs du Groupe peuvent contribuer financièrement aux initiatives.

Les projets sont menés par des organisations non gouvernementales (ONG) ou par des associations locales aux bénéfices des communautés proches des hôtels. Les valeurs d'accueil, de solidarité et de générosité incarnées par les hôteliers du Groupe dans leurs métiers se prolongent naturellement dans des actions au service des populations en difficulté. La diversité des métiers dans l'hôtellerie et des fonctions support rend chaque compétence utile pour la co-construction d'un projet.

Collecte de fonds

Solidarity AccorHotels dispose d'une dotation consomptible annuelle de 500 000 euros, versée par le groupe AccorHotels, que sa structure juridique lui permet de compléter par des appels à dons. Les partenaires franchisés, les clients et le grand public sont également invités à s'associer aux initiatives solidaires, notamment sur le site Internet de Solidarity AccorHotels où ils peuvent soutenir les actions du fonds. En 2016, Solidarity AccorHotels a poursuivi le développement d'opérations de collecte de fonds en interne comme en externe : ventes, challenges internes, dons de clients ou de collaborateurs, tombolas, etc. Ainsi, depuis novembre 2014, Le Club AccorHotels, programme de fidélité du Groupe, offre la possibilité aux membres qui le souhaitent, de contribuer à l'action de Solidarity AccorHotels. Les porteurs de carte peuvent transformer leurs points *rewards* en dons financiers et participer aux projets d'insertion professionnelle. En 2016, les montants de la collecte de fonds ont atteint 197 000 euros (dont 45 % de cette somme représentent l'abondement de AccorHotels).

MOBILISATION AU PROFIT DES RÉFUGIÉS EN ALLEMAGNE

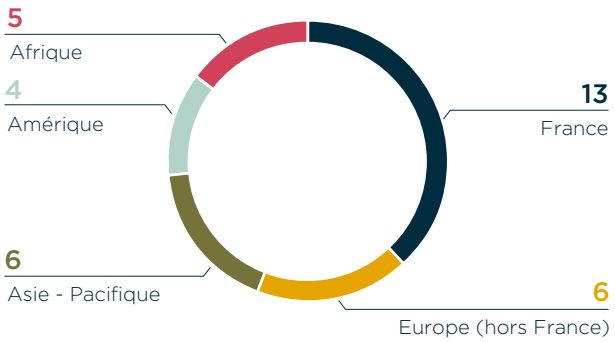
Du 22 décembre 2015 au 31 mars 2016, Solidarity AccorHotels et Le Club AccorHotels en Allemagne se sont mobilisés dans une collecte de fonds au profit de l'association allemande *Aktion Deutschland Hilft* pour le projet *« Female refugees learn German with their children »*. Au total, 10 400 euros ont été donnés par 200 membres du programme et AccorHotels a abondé à hauteur de 9 600 euros. Grâce à ces dons, une vingtaine de personnes réfugiées en Allemagne, des femmes et leurs enfants, bénéficient d'un accompagnement pour l'apprentissage de l'allemand qui facilitera leur intégration dans le pays.

Bilan 2016

SOLIDARITY ACCORHOTELS, LES CHIFFRES CLÉS 2016

- 34 projets soutenus dans 19 pays
- impliquant plus de 5 000 collaborateurs
- en faveur de près de 4 000 bénéficiaires directs et 11 000 indirects

Répartition géographique des projets soutenus en 2016



LA 11E SOLIDARITY WEEK

En 2016, la Solidarity Week a mobilisé plus de 500 hôtels dans 47 pays. L'engagement de plus de 18 000 collaborateurs du Groupe a permis le soutien de 189 associations en faveur de 65 000 bénéficiaires. Plus de 115 000 euros ont été collectés au profit des associations. Les actions menées ont été très diverses avec : cadeaux de Noël, collecte de fonds ou ventes, dîners, distribution alimentaire, dons et collectes de produits, sensibilisation au profit de causes elles aussi très diverses : communautés en difficulté, enfants malades, femmes isolées, personnes handicapées, personnes malades, personnes âgées, ou sans abris.

Quelques projets remarquables soutenus en 2016 par Solidarity AccorHotels :

Les Jardins de Lucie. En France, Solidarity AccorHotels soutient Les Jardins de Lucie, membre du Réseau Cocagne, qui a pour objet l'insertion de personnes en difficulté par des activités économiques, centrées sur l'agriculture et l'environnement. Depuis 2015, Solidarity AccorHotels et les équipes AccorHotels à Lyon soutiennent « La Fabrique », atelier de transformation de légumes biologiques en conserve, plats cuisinés et légumes sous vide. Ce projet permet de former chaque année 45 salariés en insertion à de nouveaux métiers : métiers de bouche, logistique, maintenance, etc., et d'apporter de nouveaux débouchés économiques pour l'atelier d'insertion.

ModaFusion. Au Brésil, le Fonds de dotation accompagne ModaFusion dans son projet d'agrandissement de la *« Casa Geraçao »*, école de mode à destination de jeunes des favelas. Grâce à ce soutien, 30 jeunes par an sont formés aux métiers de la mode (couture, mannequinat, photographie, etc.). Les équipes du Caesar Park Sofitel Rio de Janeiro Ipanema ont fait appel au talent des jeunes puisqu'ils ont contribué à la nouvelle décoration de l'hôtel (création d'imprimés pour parasols, chaises de plages, paréos et uniformes des salariés, création de papiers peints, etc.).

École du Bois. Au Cambodge, Solidarity AccorHotels et les équipes du Sofitel Phnom Penh Phokeethra soutiennent l'École du Bois qui a pour objet l'aide de jeunes cambodgiens issus de familles rurales pauvres en les formant au métier de la menuiserie. L'objectif de ce projet est la rénovation de l'atelier de production permettant aux jeunes de développer leurs compétences techniques et pratiques et de réaliser leurs premiers objets et meubles en bois.

Aïna Enfance et Avenir. À Madagascar, Solidarity AccorHotels accompagne l'association Aïna, Enfance et Avenir dans la création du « Village Aïna Antanandrano ». 60 jeunes mères en situation de grande précarité y reçoivent un accompagnement tant social que professionnel, *via* des formations dans différents secteurs : agricole et élevage, artisanat, coiffure et esthétique, cuisine. Les équipes de l'ibis Antananarivo Ankorondrano soutiennent ce projet en organisant des collectes pour les femmes et leurs enfants et en participant à leur formation professionnelle.

***The Springboard Charity*.** Depuis 2012, les équipes AccorHotels au Royaume-Uni sont très impliquées aux côtés de l'ONG *The Springboard Charity* qui a créé une formation aux métiers de l'hôtellerie-restauration pour des jeunes issus de quartiers en grande difficulté. Elles participent bénévolement aux formations théoriques, accueillent les jeunes en stage et leur transmettent leurs compétences professionnelles. En 2016, grâce au soutien de Solidarity AccorHotels, 25 jeunes ont pris part au programme à Londres et une nouvelle formation a été développée à Birmingham pour 15 autres.

2.6.2 LA PROTECTION DE L'ENFANCE FACE AUX ABUS

L'exploitation sexuelle des enfants dépasse les frontières géographiques, sociales et culturelles. Selon l'Unicef, cette problématique concerne environ 2 millions de jeunes filles et garçons âgés de moins de 18 ans dans le monde. Parce que ces pratiques peuvent se dérouler dans les établissements du Groupe – implanté dans 95 pays – il est du devoir moral et légal de AccorHotels, premier opérateur hôtelier mondial, de s'engager pour la protection de l'enfance face aux abus.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS HÔTELS DÉPLOIENT NOTRE PROGRAMME DE LUTTE CONTRE L'EXPLOITATION SEXUELLE DES ENFANTS

L'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage (*Sexual Exploitation of Children in Travel and Tourism Industry* – SECTT) est, selon l'ONG ECPAT [1], « l'exploitation sexuelle des enfants par des individus qui voyagent d'un endroit à un autre et qui, sur place, ont des relations sexuelles avec des mineurs ».

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

Dès 2001, AccorHotels, soucieux du respect des Droits de l'Homme, s'est engagé dans la lutte contre le SECTT en signant un partenariat avec ECPAT, devenant ainsi le premier groupe hôtelier à conclure un partenariat de cette nature avec cette organisation internationale. La démarche de protection de l'enfance a été renforcée en 2002 avec la mise en place des premiers programmes de formation de collaborateurs AccorHotels sur le SECTT, puis en 2012 avec la création du programme ***« WATCH – We Act Together for Children »*** (voir encadré).

L'engagement de AccorHotels dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des mineurs se structure en outre autour du « Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme », élaboré par ECPAT et l'Organisation Mondiale du Tourisme, institution des Nations Unies chargée de la promotion d'un tourisme responsable, durable et accessible à tous. Rassemblant 250 entreprises du secteur du tourisme et du voyage présentes dans 40 pays, le Code de conduite est signé et mis en œuvre par les entreprises au niveau de leurs pays d'implantations.

« WATCH – WE ACT TOGETHER FOR CHILDREN » – LE PROGRAMME DE ACCORHOTELS POUR LUTTER CONTRE L'EXPLOITATION SEXUELLE DES ENFANTS DANS LE SECTEUR DU TOURISME ET DU VOYAGE

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

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

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

En 2016, la mobilisation du Groupe et des pays s'est poursuivie avec :

- la signature du Code de conduite par AccorHotels au Canada, aux États-Unis, au Mexique et au Vietnam, portant à 41 le nombre total de pays signataires au sein du réseau AccorHotels ;
- le Groupe est devenu membre en 2016 de deux instances majeures : le **Conseil d'administration de l'ONG TheCode.org** porteuse du Code de conduite et le **Comité exécutif du *World Tourism Network on Child Protection***, un réseau de l'Organisation Mondiale du Tourisme ;
- AccorHotels a relayé les trois campagnes lancées par l'ONG ECPAT à l'occasion de l'Euro 2016, des Jeux Olympiques, et Paralympiques. Les campagnes sont relayées, dans les pays qui reçoivent les événements, sur les sites de réservation du Groupe, sur les sites de ses marques et dans ses hôtels ;
- enfin, pour accompagner ses hôtels dans leur mobilisation, le Groupe a mis en place un dispositif digital de sensibilisation des clients. Depuis mi-2016, un encart spécifique est intégré aux e-mails de confirmation de réservation dans l'ensemble des canaux directs et indirects.

La mobilisation des hôtels à fin 2016

L'action « Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance » fait partie des 16 actions obligatoires de la feuille de route Planet 21 in Action. Les hôtels s'engagent dans cette action notamment en formant les équipes à savoir détecter et réagir en cas d'abus ou d'exploitation sexuelle des mineurs dans l'établissement.

	2014	2015	2016
Part des hôtels engagés dans la protection de l'enfance	48 %	89 %	85 %

La baisse du pourcentage d'hôtels engagés dans la protection de l'enfance vient du renforcement du suivi de l'application de l'action (notamment s'assurer que la formation des collaborateurs s'accompagne d'un message d'information auprès des clients).

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

ENGAGEMENT PLANET 21 : 10 MILLIONS D'ARBRES PLANTÉS AVEC NOTRE PROGRAMME *PLANT FOR THE PLANET* À HORIZON 2021

Le programme *Plant for the Planet* consiste à inciter les clients à réutiliser leurs serviettes lorsqu'ils séjournent plus d'une nuit dans l'hôtel, geste en contrepartie duquel, AccorHotels s'engage à financer la plantation d'arbres avec la moitié des économies réalisées (économies d'eau, d'énergie, de détergents et de blanchisserie). Initialement consacré à des projets de **reforestation**, ce financement a progressivement évolué vers l'**agroforesterie**, qui consiste à planter des arbres dans des parcelles agricoles pour en améliorer la préservation et la productivité et diversifier les revenus des agriculteurs. Le rôle des arbres est en effet très largement reconnu, aussi bien dans leurs capacités à fixer les réserves d'eau qu'à filtrer une partie de la pollution.

Ainsi, les vertus des projets soutenus dans le cadre de *Plant for the Planet* sont triples :

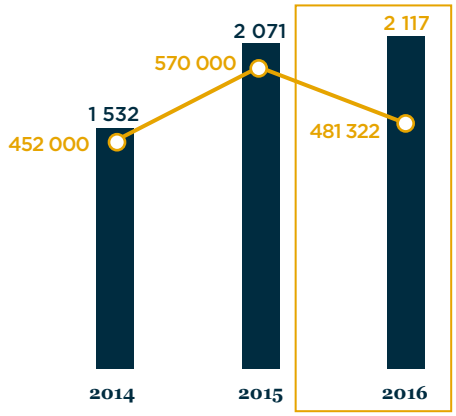
- **bénéfices environnementaux** : préservation des écosystèmes et des espèces endémiques menacées, préservation des ressources en eau, régénération des sols improductifs, lutte contre l'érosion, séquestration du carbone, etc. *Plant for the Planet* contribue à réduire l'empreinte environnementale de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

Les années 2015 et 2016 ont été témoin d'une seconde évolution du programme, en réponse à deux moteurs :

- constatant les bénéfices liés aux projets d'agroforesterie, les hôtels ont rapidement souhaité redistribuer la richesse créée (les économies réalisées grâce à la mobilisation des clients) au plus proche leur environnement naturel, humain et économique ;
- 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.

Le choix a donc été fait de renforcer la dimension **d'intégration dans la chaîne de valeur du Groupe** du programme *Plant for the Planet*. Ainsi, 25 hôtels (au Maroc et en Pologne) et quelques sièges locaux (en Chine, France, Suisse et Grande-Bretagne) ont commencé à acheter une partie des productions de denrées alimentaires issues des exploitations agroforestières soutenues par *Plant for the Planet*. Ils réduisent l'impact environnemental de leurs achats alimentaires et sécurisent les débouchés commerciaux des producteurs. Cette façon vertueuse d'optimiser son empreinte environnementale et sociétale à la source, en travaillant sur sa chaîne d'approvisionnement, s'appelle l'*insetting* (voir page 80).

La mobilisation du Groupe et des hôtels à fin 2016



■ Nombre d'hôtels ayant financé le programme
-O- Nombre cumulé d'arbres financés

481 322 arbres ont été plantés en 2016, grâce à 3,78 millions d'euros d'économies estimées et au lancement de deux nouveaux projets en Amérique du Nord. Au total la plantation de plus de 5 millions d'arbres a été financée à travers le monde depuis le lancement du programme en 2008. Plus de 200 projets sont en cours dans 26 pays.

Perspectives

AccorHotels souhaite désormais développer l'*insetting* de manière proactive pour contribuer, à sa mesure, à la transformation profonde des modèles agricoles actuels. Concrètement, d'ici à 2021, AccorHotels prévoit de doubler le nombre d'arbres déjà plantés grâce à *Plant for the Planet* et il s'appuie pour cela sur trois leviers :

- **rendre le programme obligatoire** pour tous les hôtels, y compris les hôtels franchisés (l'action « Participer au programme *Plant for the Planet* » fait donc partie des 16 actions obligatoires dans Planet 21 in Action) ;
- **lui donner plus de visibilité,** notamment en renouvelant la communication client dans les hôtels et en renforçant les collaborateurs dans leur rôle d'ambassadeurs ;
- **diversifier ses financements,** en mobilisant d'autres sources que les économies réalisées lorsque les clients réutilisent leurs serviettes. Pour cela, le Groupe peut, par exemple, impliquer ses clients et leur permettre de participer au programme en finançant directement un arbre, qui portera leur nom (c'est déjà possible *via* l'application accorhotels.com), en vendant des cadeaux ou *goodies* écoresponsables dans ses hôtels dont une partie des recettes sera consacrée à la plantation d'arbres, en impliquant les fournisseurs de produits issus de l'agriculture dans des projets d'*insetting* soutenus par *Plant for the Planet*, et de ce fait, réduire tout à la fois leur empreinte environnementale et celle du Groupe.

2.7 VISER LA NEUTRALITÉ CARBONE POUR NOS BÂTIMENTS

2.7.1 CONSTRUIRE ET RÉNOVER NOS HÔTELS AVEC L'OBJECTIF « BAS CARBONE »

L'ANALYSE DES RISQUES LIÉS AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES POUR LE GROUPE

Le changement climatique est un défi pour l'industrie touristique dans son ensemble. C'est pourquoi le Groupe a examiné les risques et opportunités résultant de ce phénomène. L'analyse s'est notamment appuyée sur l'étude réalisée en 2009 en partenariat avec l'IDDRI qui évaluait de manière complète la situation de AccorHotels face au changement climatique. La définition d'un horizon de temps pour chaque risque et opportunité permet d'anticiper au mieux les conséquences futures sur l'activité. Des informations complémentaires concernant l'identification et la prise en compte des risques liés aux changements climatiques par le Groupe AccorHotels sont présentées dans la partie 3 Facteurs de risques du présent document. Le tableau des risques liés aux changements climatiques est présenté en page 344.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS CONSTRUCTIONS ET RÉNOVATIONS SONT BAS CARBONE (HÔTELS ET FILIALES)

Pour répondre à l'objectif de réduction massive des émissions mondiales de gaz à effet de serre fixé par l'Accord de Paris sur le climat, AccorHotels engage la transition de son parc hôtelier vers des bâtiments neutres en carbone.

Pour commencer, le Groupe agit sur son périmètre d'influence directe : en 2020, tous les projets de construction et de rénovation d'hôtels dont le Groupe est propriétaire seront des projets de bâtiments bas carbone, les technologies actuellement disponibles ne permettant pas de construire facilement des hôtels « passifs » (sans empreinte). En moyenne, le Groupe ouvre deux nouveaux hôtels tous les trois jours dans le monde et plusieurs centaines d'hôtels sont rénovés chaque année. Pour ses projets de construction et de rénovation lourde, AccorHotels est engagé dans la transition vers des bâtiments basse consommation.

Pour aller plus loin et pour atteindre l'objectif fixé à 2020, le Groupe explore les ruptures nécessaires à la transition énergétique en privilégiant notamment :

L'élaboration d'une certification Bâtiment Bas Carbone. Les certifications environnementales actuelles portent sur la performance énergétique des bâtiments, mais pas sur leurs émissions de gaz à effet de serre. L'association pour le développement du Bâtiment Bas Carbone, dont AccorHotels est membre fondateur, entend changer cette approche. Elle développe actuellement un label Bâtiment Bas Carbone (BBCA), qui prendra en compte les émissions de gaz à effet de serre des immeubles sur l'ensemble de leur cycle de vie (construction, exploitation, fin de vie (démolition et recyclage)). Au sein de cette association, AccorHotels participe à l'élaboration d'un référentiel de certification dédié aux hôtels. Son objectif est de le déployer progressivement pour tous les hôtels neufs. Un autre référentiel pour les rénovations sera élaboré par la suite. Cette démarche initiée en janvier 2016 rejoint en France la démarche gouvernementale France Énergie Carbone (FEC) d'octobre 2016. La stratégie du Groupe est d'être leader d'opinion.

L'innovation dans les technologies énergétiques pour accélérer la transition vers les énergies renouvelables en développant l'achat d'électricité verte et la production d'énergies renouvelables dans les hôtels. Pour cela, le Groupe noue des partenariats avec des acteurs de l'innovation technologique. Ces partenariats lui permettent d'accéder aux solutions les plus performantes, de les tester durant un ou deux ans dans ses hôtels pour en valider l'intérêt, puis de les déployer si elles donnent satisfaction. En 2016, dans le cadre du partenariat avec Energy Observer (voir page 88), AccorHotels a démarré les tests de plusieurs technologies, plusieurs pilotes sont en cours dans le Groupe pour des applications dans les hôtels. Quelques exemples : une éolienne à axe vertical, une pile à combustible, un terminal hybride de climatisation, qui combine une poutre froide et un ventilo-convecteur. Ce dernier équipement montre des atouts nombreux pour l'activité hôtelière : outre des économies d'énergie de l'ordre de 40 %, il satisfait la moitié des besoins de confort en mode silencieux, assure la qualité de l'air par filtration et offre une vitesse d'air insensible. Cette dynamique d'investissement dans la recherche et l'innovation se prolongera ; le Groupe prévoit notamment d'explorer les modalités d'adaptation de la pile à combustible à l'exploitation d'un hôtel.

L'innovation dans les matériaux de construction qui doivent être les plus économes possible en carbone lors de leur fabrication et recyclables en fin de vie et **l'engagement dans l'économie circulaire**. Le Groupe a ainsi lancé la construction d'un hôtel Jo&Joe à structure bois, un matériau particulièrement vertueux puisqu'il absorbe du CO_2 en poussant, le stocke tout au long de sa vie et se recycle. Le recours à un matériau en bois lamellaire translucide et trois fois plus résistant que le bois est également à l'étude. En 2016, un groupe de travail sur l'économie circulaire s'est également constitué au sein de AccorHotels.

L'innovation pour des bâtiments intelligents en les dotant d'un système de suivi permettant de réguler la consommation énergétique au plus juste : par exemple, en stoppant le chauffage ou la climatisation durant quelques heures sans impacter le confort des hôtes. De tels systèmes de pilotage permettent aussi de privilégier les énergies les plus économes en carbone : en période creuse, l'électricité éolienne ou photovoltaïque excédentaire produite par les équipements présents dans le bâtiment peut être stockée dans des batteries. Ce qui permet de l'utiliser en période de pointe, plutôt que de faire appel au réseau de distribution électrique (voir plus bas).

Résultats 2016

Dès 2016, AccorHotels a démarré un projet de construction d'un premier hôtel BBCA, l'hôtel Jo&Joe de la Porte de Gentilly, qui devrait être inauguré en 2018.

Le Groupe a poursuivi son objectif de soumettre ses constructions et rénovations aux certifications en vigueur (exemples : LEED, BREEAM, HQE, DGNB, GREENMARK, IGBC). À fin 2016, 25 bâtiments sont certifiés ou en cours de certification, principalement en Allemagne, en France et au Royaume-Uni.

En 2016, 467 hôtels du Groupe s'approvisionnent en énergie « verte » (soit 15 % du réseau), et 411 hôtels disposent d'un système de production d'énergie renouvelable.

ENGAGEMENT PLANET 21 : - 5 % DE CONSOMMATION D'ÉNERGIE PAR CHAMBRE ET DE CONSOMMATION D'EAU PAR NUITÉE, D'ICI 2018 (HÔTELS FILIALES ET MANAGÉS)

Les bâtiments sont le premier poste de consommation d'énergie et d'émission de gaz à effet de serre du Groupe et contribuent également à sa consommation d'eau. AccorHotels se doit de maîtriser les consommations de l'ensemble de son parc hôtelier. Les 1 877 hôtels franchisés représentent un levier d'action indirect pour le Groupe.

Avec son premier plan quinquennal (2006-2010) AccorHotels avait diminué de 5,5 % des consommations d'énergie et de 12 % ses consommations d'eau. Entre 2011 et 2015, les efforts du Groupe ont permis de réduire encore les émissions de gaz à effet de serre et les consommations d'énergie et d'eau, respectivement de 6,2 %, 5,3 % et 8,4 %. L'analyse détaillée des résultats montre que des paliers de performance ont été atteints, en particulier dans les régions les plus avancées sur ces trois domaines, comme l'Europe. Dans ces zones, les mesures d'optimisation existantes avec les équipements en place ont été déployées.

Pour aller plus loin, un changement d'échelle est donc nécessaire. C'est pourquoi, à l'occasion de la mise à jour de sa stratégie 2016-2020, AccorHotels a réaffirmé son engagement de réduction des consommations d'énergie et d'eau et mis en place un plan d'action ambitieux pour atteindre les objectifs fixés.

Le pilotage de la performance eau et énergie

Le pilotage de la performance des hôtels s'appuie sur le suivi mensuel – voire journalier pour certains hôtels – de la consommation d'énergie *via* l'outil Gaïa, une bonne connaissance des hôtels (nombre de chambres, nombre de points de vente restaurants-bars, équipements techniques, etc.) et de leurs consommations (suivies depuis 2005), une analyse approfondie des ratios tenant compte des impacts de la météo et du taux d'occupation pour avoir une comparabilité entre les différentes années et des benchmarks par marque, famille d'hôtels et région.

En 2016, des objectifs d'optimisation des consommations d'eau et d'énergie ont été fixés par les hôtels suite à une proposition des équipes centrales et locales. Grâce à un processus en place depuis 2014, les objectifs ainsi établis tiennent compte du programme stratégique du Groupe et des contraintes techniques et opérationnelles des établissements. Les actions « Mesurer et analyser les consommations d'eau et d'énergie mensuellement ». « Agir en cas de dérive » et « Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes » sont désormais obligatoires dans Planet 21 in Action.

À partir des données collectées équipement par équipement, un diagnostic des performances de toutes les installations de production et de distribution d'énergie et d'eau des hôtels est établi et une phase de réglage est mise en œuvre afin d'optimiser les installations existantes.

Une dizaine d'actions simples ont été identifiées comme ayant un impact fort sur l'empreinte des bâtiments : l'augmentation de l'isolation thermique sur corps de chauffe, la mise en place de dispositifs pour limiter les consommations d'eau (mousseurs, régulateurs, etc.), la possibilité de régler l'éclairage ou le chauffage, le remplacement des ampoules classiques par des LED, etc. Depuis quelques années, la majorité des hôtels a mis en place les régulateurs de débit et les LED. AccorHotels prévoit de généraliser les 10 actions à tous les hôtels dont il est propriétaire, après avoir testé et validé les équipements les plus efficients. Par ailleurs, la sensibilisation des collaborateurs aux écogestes sera également renforcée.

2016-2018 : un plan d'investissement ambitieux le « Plan Bas Carbone »

Le lancement du Plan Bas Carbone s'est traduit en 2016 par la mise en place d'une phase de tests sur 24 hôtels. 10 actions sont testées avec les objectifs suivants :

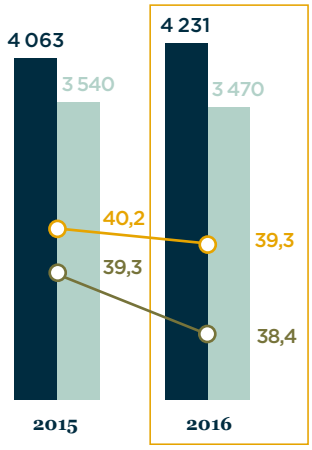
- **L'optimisation maximale des consommations d'eau et d'énergie :** les tests concernent :
  - le cockpit eau/énergie : consiste à régler les équipements le plus précisément possible pour optimiser leur fonctionnement et donc leurs consommations d'eau et d'énergie ;
  - le calorifugeage des objets complexes : des housses ont été spécifiquement créées pour s'adapter à ces objets (échangeurs à plaques, vannes, etc.) et une application a été développée pour faciliter aux hôtels l'identification des équipements nécessaires et leur achat ;
  - la mise en place de régulateurs de débit sur la plomberie ;
  - le remplacement de lampes par un éclairage LED.
- **L'équipement des bâtiments pour les rendre « intelligents » :** le déploiement d'une solution IoT (objets connectés) a pour objectif d'automatiser la collecte et la restitution des informations, de mesurer les consommations d'eau et d'énergie par service rendu (hébergement, restauration, autres services, revente aux tiers, services généraux), de suivre les processus critiques de production d'eau chaude sanitaire et de stockage en restauration (chaîne du froid) et de valoriser les actions quotidiennes sur les équipements (marche-arrêt aux horaires prévus) et permettre ainsi des actions de maintenance préventive.
- **La préparation des investissements à venir :** en 2016, le Groupe a démarré avec deux hôtels la réalisation des mesures thermographiques internes pour identifier les zones de déperdition de chaleur et de froid du bâtiment : défauts d'isolation, ponts thermiques, etc. L'objectif à terme est d'identifier les travaux d'isolation et de définir les trajectoires d'investissements nécessaires.

Perspectives

Après cette phase de tests, l'ambition du groupe AccorHotels est de déployer massivement les actions de ce Plan Bas Carbone par un plan d'investissement dans les hôtels filiales pour commencer. Pour les hôtels managés et franchisés, le Groupe s'attachera à développer les offres de services pertinentes et attractives pour embarquer le parc de bâtiments dans son ensemble.

Performance énergie, carbone et eau des hôtels : résultats 2016

Suivi des consommations d'énergie



En GWh
- Consommation totale d'énergie
- Consommation totale d'énergie à périmètre comparable

En kWh/chambre disponible/jour
- Ratio d'énergie moyen
- Ratio d'énergie moyen à périmètre comparable

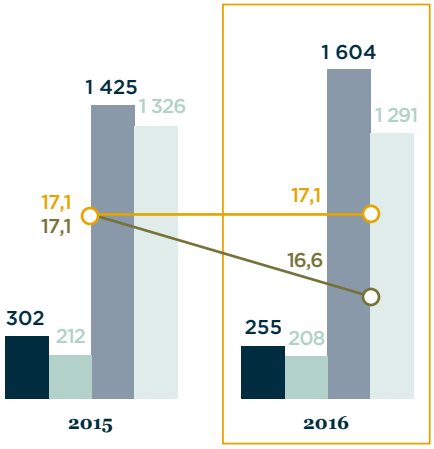
Périmètre*	2015	2016
Nombre d'hôtels du parc de référence (hors franchise)	1 897	1 970
Nombre d'hôtels validés	1 677	1 738
Taux de validation	88 %	88 %
Nombre d'hôtels (à périmètre comparable 2015-2016)	1 485	1 485

* *Les évolutions de périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 102.*

Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, AccorHotels évalue le ratio de consommation d'énergie à la chambre disponible (kWh/chambre disponible/jour). Cette année, sur le périmètre comparable, le ratio moyen est en régression de - 2,4 % pour atteindre 38,4 kWh/chambre disponible/jour. Cette progression s'explique par une bonne performance générale dans des conditions très variées : la France progresse (- 1,0 %) en ayant fait face à une demande de chauffage en forte hausse (+ 7 %). La zone NCEE a également su limiter l'impact de la météo (+ 4 % de demande de chauffage) sur ses ratios (+ 0,2 %). La zone ASPAC a, de son coté, vu son ratio progresser de - 2,9 % alors que la demande de climatisation était en hausse (+ 3 %). Enfin, la zone MMEA a vu ses ratios diminuer significativement (- 5,7 %) en profitant d'une météo plus clémente (- 1 % de climatisation, - 1 % de chauffage).
Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 27 hôtels FRHI ayant remonté leurs données, le ratio moyen d'énergie est estimé à 111 kWh/chambre disponible/jour, avec une réduction de 7 % par rapport à 2015.

Suivi des 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. Cette année, sur le périmètre comparable, le ratio moyen est en régression de - 3,0 % pour atteindre 16,6 kg/chambre disponible/jour. Ce résultat provient en particulier des bons résultats de l'ASPAC (émissions directes en recul de - 3,1 % et indirectes en recul de - 2,6 %) ainsi que de ceux de la zone MMEA (émissions directes et indirectes en baisse respectivement de - 6,2 % et de - 5,7 %).



En milliers de tonnes de CO_2
- Émissions directes de CO_2
- Émissions directes de CO_2 (à périmètre comparable)
- Émissions indirectes de CO_2
- Émissions indirectes de CO_2 (à périmètre comparable)

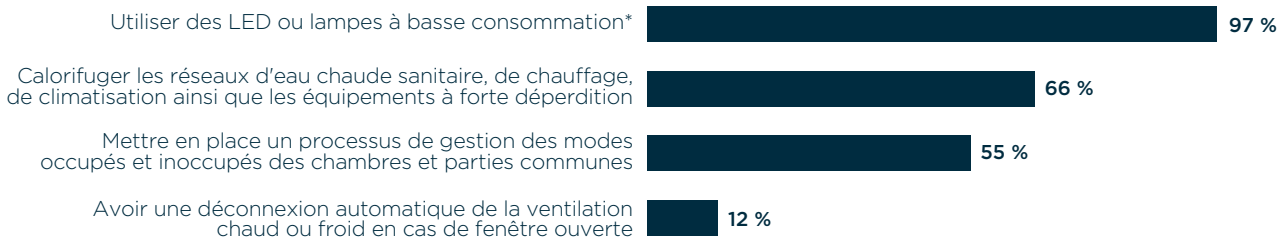
En kg/chambre disponible/jour
- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de CO_2 par chambre disponible
- Ratio moyen des émissions directes et indirectes de CO_2 par chambre disponible (à périmètre comparable)

Périmètre*	2015	2016
Nombre d'hôtels du parc de référence (hors franchise)	1 897	1 970
Nombre d'hôtels validés	1 677	1 738
Taux de validation	88 %	88 %
Nombre d'hôtels (à périmètre comparable 2015-2016)	1 485	1 485

* *Les évolutions de périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 102.*

Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 16 hôtels FRHI ayant remonté leurs données, le ratio moyen d'émission de CO_2 est estimé à 41 kg/chambre disponible/jour, avec une réduction de 6 % par rapport à 2015.

La mobilisation des hôtels à fin 2016



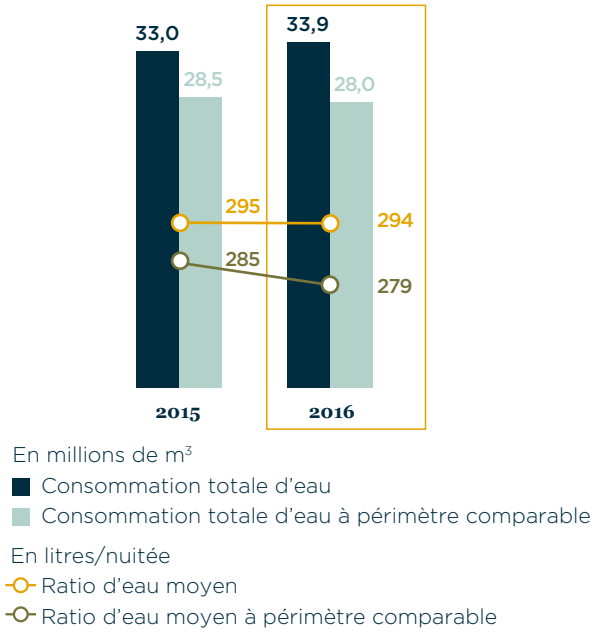
** Action obligatoire dans Planet 21 in Action*

Suivi des consommations d'eau

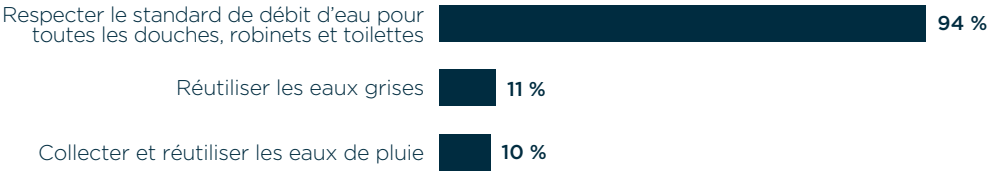
Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, AccorHotels évalue le ratio de consommation par client (litres/nuitée). Cette année, sur le périmètre comparable, le ratio moyen est en régression de - 1,8 % pour atteindre 279 litres/nuitée. Cette progression est générée par de bons résultats globaux (ASPAC - 2,1 %, France - 2,2 %, NCEE - 1,4 %) et une performance de la zone MMEA à - 8,2 %.

	2015	2016
Nombre d'hôtels du parc de référence (hors franchise)	1 897	1 970
Nombre d'hôtels validés	1 677	1 738
Taux de validation	88 %	88 %
Nombre d'hôtels (à périmètre comparable 2015-2016)	1 485	1 485

Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 24 hôtels FRHI ayant remonté leurs données, le ratio moyen de consommation d'eau est estimé à 865 litres/nuitée, avec une augmentation de 2 % par rapport à 2015.



La mobilisation des hôtels à fin 2016



Précisions méthodologiques pour les données eau, énergie et carbone : 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 2016 (parc de référence), soient 1 970 hôtels en 2016. 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 102 et 103. 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, soit en 2016, les données de 1 738 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 2015 et 2016, de même que ceux pour lesquels les données sont atypiques (problème de fiabilité, fermeture partielle pour travaux, événements exceptionnels).

Consommation d'eau et d'énergie d'Adagio

Cette année, les 84 hôtels Adagio d'Europe rejoignent le périmètre de reporting AccorHotels pour leurs déclarations des consommations d'eau et d'énergie. 82 hôtels Adagio constituent le périmètre de reporting Adagio et 73 d'entre eux ont leurs consommations validées soit un taux de 89 %. Pour des raisons de clarté et de comparabilité, ces 73 hôtels n'entrent pas cette année dans le périmètre de 1 970 hôtels déclarés précédemment. Les consommations d'énergie des 73 hôtels Adagio s'élèvent à 43,9 MWh et sont en diminution de - 2,2 %. Les consommations d'eau suivent la même tendance avec une baisse de - 2,2 % pour une consommation totale de 516 500 mètres cubes.

Consommation totale d'énergie (MWh)

Consommation totale d'eau (en milliers de m³)

2.7.2 CAPITALISER SUR LA VALEUR CACHÉE DES DÉCHETS

L'activité du Groupe est à l'origine de plus d'un million de tonnes de déchets par an, dont 70 % [(1)] sont issus de la construction et de la rénovation des bâtiments.

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

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

ENGAGEMENT PLANET 21 : 65 % DES DÉCHETS DE NOS HÔTELS SONT VALORISÉS

Panorama des déchets chez AccorHotels

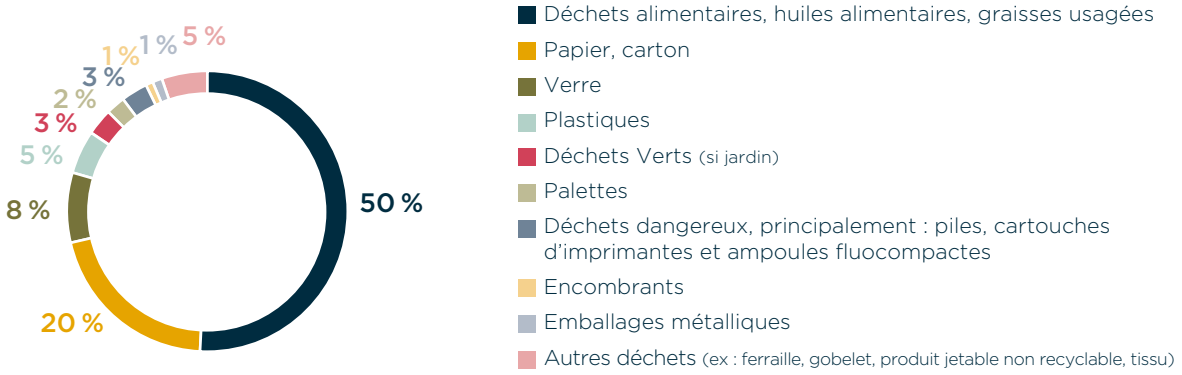
Une estimation des flux de déchets d'exploitation sortants (hors rénovation/construction), donne une vision de l'enjeu lié aux déchets pour AccorHotels. Les déchets d'exploitation représentent environ 160 000 tonnes pour les 3 900 hôtels du Groupe. Soit une moyenne de 45 tonnes de déchets par hôtel reflétant 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 données pour un segment, une estimation a été réalisée en cohérence avec les autres segments.

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

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 %)



Le premier poste de production des déchets est lié à la restauration : plus de 50 % des déchets sont les déchets alimentaires, les huiles et les graisses alimentaires. Ce résultat s'explique notamment par le fait que bien qu'une part des hôtels ne possède pas de restaurant, ils servent tout de même un petit-déjeuner, générateur de déchets alimentaires. Le deuxième poste est celui des emballages avec des déchets cartons, papiers et plastiques (plus limité). Il est à noter que les hôtels produisent des quantités faibles de déchets dangereux.

Politique déchet de AccorHotels

Pour atteindre l'objectif de valoriser 65 % des déchets d'ici 2020, AccorHotels a défini en 2016 sa politique sur les déchets, document à destination des hôtels qui rappelle les enjeux et fixe trois priorités :

- **Priorité 1 : faire traiter 100 % des déchets dangereux dans des installations agréées.**
- **Priorité 2 : réduire la quantité et le volume des catégories de déchet les plus importantes :** les déchets alimentaires, les déchets d'emballage, les déchets papier.
- **Priorité 3 : trier et valoriser les principaux déchets générés par les activités du Groupe :** valorisation matière, réemploi, recyclage (exclut l'incinération y compris avec récupération d'énergie).

Les leviers d'action

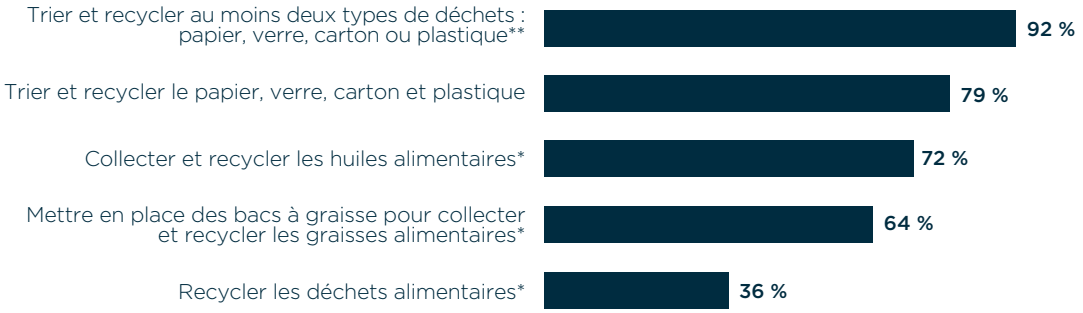
Le Groupe a également identifié plusieurs leviers d'action pour la mise en œuvre de cette politique déchets :

1. **La mise en place d'un outil permettant de suivre de façon très précise** les quantités de déchets produites et d'assurer la traçabilité de leur traitement (programme décrit en page 92). Cette action a démarré en 2016, sous la forme d'un pilote dans 21 hôtels en France et sera étendue progressivement dès 2017. AccorHotels se dote ainsi d'un outil performant permettant aux hôtels de gérer leurs déchets et progresser dans la valorisation de ceux-ci.
2. **L'identification et le déploiement de filières de valorisation les plus appropriées.** Les hôtels du Groupe, situés dans 95 pays, produisent chacun différents types de déchets en petites quantités. Leur valorisation ne peut se faire qu'à l'échelle locale. Pays par pays, ville par ville, AccorHotels prévoit donc de chercher des solutions. Des opérations pilotes sont en cours, pour tester des façons innovantes de traiter les déchets. L'une d'elles consiste à confier tous les déchets de l'hôtel à une entreprise spécialisée dans le traitement des déchets, qui se charge de les trier et de les envoyer dans la filière la plus appropriée pour leur valorisation. La sensibilisation des collaborateurs est également un levier important pour que le tri à la source soit réalisé de manière optimale.
3. **Identifier des solutions pour traiter les déchets dangereux.** Bien que les déchets dangereux ne représentent que 3 % des déchets d'exploitation des hôtels, ce sont des produits polluants, qui peuvent nuire à la santé. Il s'agit principalement de piles, cartouches d'imprimantes et ampoules fluocompactes. La plupart sont d'ores et déjà triés et traités dans des filières appropriées, où ils sont dépollués. Toutefois, dans certains pays, notamment en Afrique, il n'existe pas toujours de filière de traitement adéquate. En 2016, des projets pilotes ont été menés avec un prestataire partenaire dans trois pays sensibles, l'Algérie, le Sénégal et Singapour. L'objectif : trouver des solutions pour pallier l'absence de filières.
4. **Participer à l'émergence de l'économie circulaire.** En 2015, AccorHotels a soutenu l'association Circul'R lancée par deux jeunes entrepreneurs partis à la découverte de 150 initiatives fondées sur l'économie circulaire, durant 17 mois, dans 22 pays. Leur objectif : promouvoir et faire partager les bonnes pratiques. Pour le compte de AccorHotels, le projet a permis d'identifier des acteurs de l'économie circulaire susceptibles d'offrir des solutions pour donner une seconde vie aux déchets ou aux produits non utilisés, et de les mettre en relation avec les hôtels.

En lien avec l'activité AccorHotels, plus de 90 projets/solutions ont été identifiés dans 24 pays, ci-dessous quelques exemples :

Zone	Ville	Projet	Description
France	Paris	Phenix	Gestion des surplus alimentaires et non alimentaires
Sénégal	Dakar	Settic	Recyclage des déchets électroniques
Afrique du Sud		PETCO	Recyclage déchets plastiques
Inde	New Delhi	Goonj	Distribution de vêtements et d'autres produits de première nécessité dans des zones rurales en Inde
Indonésie	Bali	Eco Bali recycling	Collecte et valorisation des déchets à Bali, et sensibilisation des populations
Philippines	Manille	Oryspa	Start-up philippine à forte croissance qui produit des cosmétiques localement à partir de déchets de riz
Brésil		Retalhar	Entreprise solidaire qui réutilise ou recycle les uniformes

Mobilisation des hôtels en 2016



* Hôtel avec restaurant
** Action obligatoire dans Planet 21 in Action

Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 41 hôtels FRHI ayant remonté leurs données, la quantité générée de déchet est estimée à 23 400 tonnes, avec taux de valorisation de 42 %, en progression de 2 % par rapport à 2015.

LA GESTION DES DÉCHETS DE RÉNOVATION ET DE CONSTRUCTION

Sont inclus dans cette catégorie les déchets liés à la construction ou à la rénovation des hôtels (équipements obsolètes, mobiliers remplacés, uniformes et serviettes usagées, etc.). La politique de gestion de ces déchets par AccorHotels est la suivante :

- le respect des obligations réglementaires (concernant les déchets de chantiers ou la responsabilité élargie du producteur, par exemple) et l'application des objectifs concernant les déchets dans les standards de certifications (HQE, etc.) ;
- des opérations pilotes permettent de tester certaines solutions (dons de mobilier, etc.) ;
- le recours à l'économie circulaire en amont (choix de produits fabriqués à partir de matière recyclée) et en aval (comme le recyclage des uniformes, par exemple) ;
- les actions ou innovations favorables à l'économie circulaire dès la conception des produits, notamment par l'équipe Design et la Direction technique.

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

Dans ses hôtels, AccorHotels sert chaque année près de 150 millions de repas. Le Groupe est conscient que le modèle alimentaire actuel n'est pas soutenable et souhaite offrir des aliments de qualité à ses clients qui ont des attentes très fortes en matière de développement durable lorsqu'il s'agit d'alimentation et de boisson. Sur cet enjeu majeur, AccorHotels s'engage donc, avec trois objectifs phares : réduire le gaspillage alimentaire, proposer à ses hôtes une alimentation saine et durable pour la planète et développer l'agriculture urbaine.

2.8.1 RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Pour AccorHotels, l'enjeu est triple : éthique, écologique et économique.

Éthique : chaque année, plus de 30 % de la production alimentaire mondiale sont perdus. Moins d'un quart de cette nourriture gaspillée suffirait à vaincre le fléau de la faim, qui touche 795 millions d'êtres humains [(1)].

Écologique : consommation d'eau, utilisation d'engrais et pesticides chimiques, etc. La production agricole pèse fortement sur l'environnement, et dans l'empreinte environnementale du Groupe, ce qui renforce l'importance d'éviter au maximum les gaspillages.

Économique : dans l'hôtellerie et la restauration, il est estimé que 25 % des achats de nourriture finissent à la poubelle. Ce gaspillage représenterait de 4 % à 12 % du chiffre d'affaires alimentaire des entreprises du secteur [(2)]. En diminuant ces pertes, les hôtels diminueront aussi leurs coûts.

ENGAGEMENT PLANET 21 : - 30 % DE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Pour être en mesure de suivre l'atteinte de cet engagement, le groupe AccorHotels a défini un indicateur applicable et comparable dans tous les hôtels : le coût du gaspillage alimentaire rapporté à l'activité du restaurant. Plus précisément, chaque déchet alimentaire est pesé et valorisé (selon le coût d'achat) pendant au minimum 15 jours. La somme des déchets valorisés financièrement est rapportée au chiffre d'affaires du restaurant, pour tenir compte de la variation d'activité. La réduction de 30 % porte sur ce ratio.

Un état des lieux est la première étape pour accompagner les hôtels vers un comportement vertueux. En 2015, quelques hôtels de luxe du Groupe avaient testé des outils digitaux (tablettes connectées aux balances en cuisine), avec un bilan très concluant. En 2016, les tests se sont poursuivis, dans le cadre d'un programme pilote dans plus de 40 hôtels de différents segments, gérés avec différents prestataires et avec différents niveaux de sophistication.

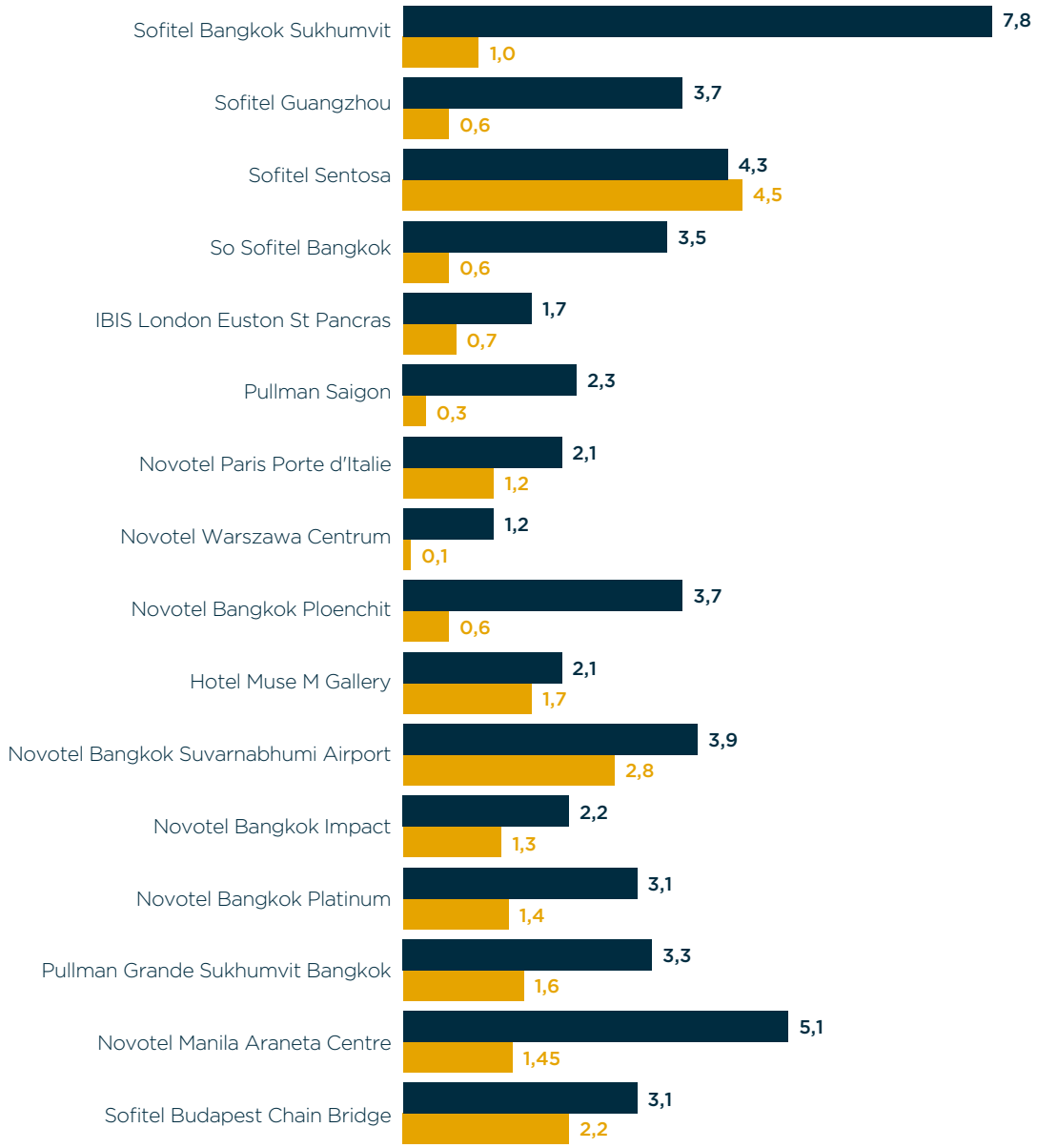
Les premiers résultats ont mis en évidence les produits sur lesquels il est particulièrement important d'agir pour chaque hôtel, et de définir des actions ciblées. Ci-dessous des exemples de bonnes pratiques permettant de réduire le gaspillage alimentaire :

- prévoir des cartes limitées en écartant les menus les moins «populaires» ;
- mieux respecter les températures de stockage des aliments ;
- contrôler régulièrement les dates de péremption ;
- fiabiliser l'estimation des quantités de nourriture commandées, notamment pour les séminaires ;
- limiter le nombre de produits proposés dans les buffets ;
- ne pas préparer les plats trop en amont ;
- mieux doser les portions servies aux hôtes ;
- créer des recettes inventives pour mieux réutiliser les « restes » ;
- sensibiliser les collaborateurs et les clients à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

La solution proposée par Winnow, a par exemple été déployée dans 38 hôtels de tous les segments dans 13 pays à fin 2016. À fin 2016, les hôtels ayant mis en place cette solution ont obtenu une réduction du gaspillage alimentaire en moyenne de 57 %, soit un total de 540 000 euros d'économies estimées pour le Groupe.

(1) Source : FAO (organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture).
(2) Source : Winnow – solutions innovantes pour réduire le gaspillage alimentaire en cuisine.

Gaspillage alimentaire par hôtel selon le pourcentage des ventes



Enfin, des initiatives se multiplient pour que les denrées alimentaires non utilisées par un hôtel puissent être données à des banques alimentaires, à des associations ou vendues à des prix abordables à des populations locales. Ainsi plusieurs hôtels en France testent actuellement l'application de la start-up TooGoodToGo, qui met en relation des consommateurs locaux avec des restaurants ou commerçants qui proposent leurs portions non consommées à petit prix.

2017 verra le déploiement à grande échelle des outils testés pour lutter contre le gaspillage alimentaire et un suivi des résultats obtenus sera mis en place. AccorHotels poursuivra cette dynamique par une réflexion sur les meilleurs moyens de mobiliser les clients sur ce sujet.

2.8.2 PROPOSER UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE POUR LA PLANÈTE

Son métier de restaurateur confère au Groupe des responsabilités dont il a fait son ambition : évoluer d'une production intensive, fortement consommatrice de produits chimiques nocifs pour l'environnement et parfois pour les agriculteurs, vers une production plus qualitative, plus respectueuse des hommes et de la planète ; tout en répondant aux attentes de consommateurs en quête d'authenticité, de produits de meilleure qualité, plus sains, plus frais, issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable, accessibles en circuits courts, etc.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 100 % DE NOS RESTAURANTS SUIVENT NOTRE CHARTE DE L'ALIMENTATION SAINE ET DURABLE

Avec sa Charte de l'Alimentation saine et durable, publiée en 2016, AccorHotels pose l'ambition du Groupe et ses engagements autour de trois axes : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la protection de la santé de ses clients, les approvisionnements en produits durables.

Elle forme un cadre pour les restaurants, leur propose des actions communes à mettre en œuvre partout dans le Groupe tout en offrant la souplesse pour tenir compte des réalités locales et des attentes spécifiques de chaque clientèle.

Cette Charte a été conçue dans un esprit collaboratif, en associant différentes équipes du Groupe, et en intégrant une revue critique en cours du projet par un cabinet expert de l'alimentation durable. Une liste exhaustive des engagements a été dressée : ceux applicables dans tous les pays forment le socle commun obligatoire, les autres peuvent être choisis par les pays sur une base volontaire. Elle évoluera pour tenir compte des engagements du Groupe et des attentes de parties prenantes, une version 2 est déjà prévue pour 2017. La Charte est consultable sur lien : http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/planet-21/food

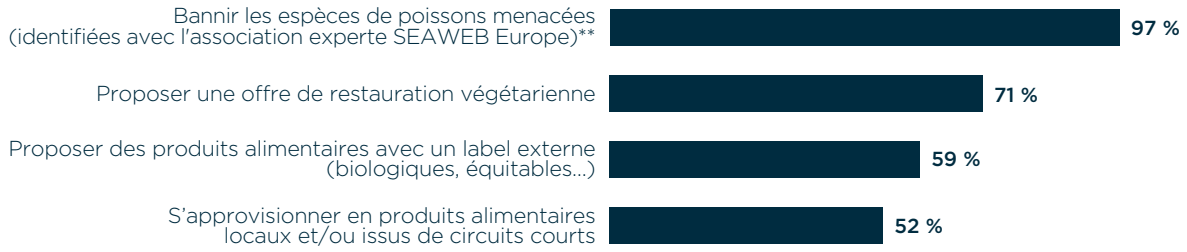
Quelques exemples d'engagements de la Charte de l'Alimentation saine et durable :

- Proposer des **produits de qualité au bon prix,** quel que soit le niveau de gamme du restaurant.
- Proposer des **menus végétariens**.
- Assurer la **qualité des viandes et des produits issus de l'élevage, et veiller au bien-être animal.** Notamment avec :
  - des œufs issus de poules élevées en plein air (voir ci-dessous) ;
  - une pièce de viande de qualité, à un juste prix, et si possible locale ;
  - des pièces de viandes – poulet, bœuf et porc – sans hormone ;
  - du lait de vaches élevées sans hormone de croissance.
- **Limiter la présence de sucre dans les aliments proposés :**
  - les pains, viennoiseries et pâtisseries servies au petit-déjeuner contiennent une quantité de plus en plus faible de sirop de glucose-fructose, voire n'en contiennent plus du tout ;
  - favoriser les produits qui ne contiennent pas de sucres cachés ;
  - privilégier du jus d'orange et du jus de pomme 100 % jus.
- Privilégier les produits contenant **peu ou pas d'additifs alimentaires chimiques** (arômes artificiels, conservateurs, colorants artificiels, exhausteurs de goût).
- Favoriser les **approvisionnements en aliments locaux** en fonction des spécificités de chaque pays :
  - développer les approvisionnements issus de circuits courts, c'est-à-dire dont la production et la transformation sont locales, avec un nombre d'intermédiaires réduits et non issus d'une production intensive ;
  - restreindre les approvisionnements en aliments lointains, qui voyagent sur plusieurs milliers de kilomètres. Notamment, privilégier les eaux de source locales ;
  - favoriser les produits de saison ;
  - accompagner le développement de nouveaux modèles d'agriculture urbaine en mettant en place – à grande échelle – des potagers dans les hôtels (voir page 98).
- À travers l'*insetting*, proposer des **produits issus de projets d'agroforesterie,** en lien avec le programme *Plant for the Planet* (voir page 87).
- Favoriser les produits issus de l'**agriculture biologique ou raisonnée.**
- S'engager en faveur de la **biodiversité marine :**
  - bannir six espèces de poissons sauvages fortement menacées telles que le requin (excepté la petite roussette), la raie, le thon rouge, l'anguille, le mérou et l'esturgeon – ainsi que le caviar sauvage ;
  - supprimer également d'autres espèces menacées par région, selon les zones de pêche ;
  - favoriser l'achat de poissons issus de pêche durable portant le label MSC et ASC.

Pour piloter la mise en œuvre de la Charte, un questionnaire en ligne a été envoyé en 2016 aux Directeurs de zones : chaque pays (ou segment) y précise au minimum 10 engagements qu'il souhaite mettre en place parmi les 17 proposés, et justifie son incapacité à satisfaire un engagement commun à l'ensemble du Groupe, le cas échéant. Ce dispositif d'application de la Charte, conclu par le pays, engage tous les hôtels du périmètre.

Le Groupe accompagne la mise en œuvre de la Charte à travers divers programmes tels que *Plant for the Planet* sur l'*Insetting*, mais aussi en nouant des partenariats ou en lançant des pilotes. Concernant les œufs, l'objectif de AccorHotels est de proposer dans ses points de restauration des œufs (en coquille et liquides) issus de poules élevées en plein air d'ici 2020, dans les pays où des filières existent. Ainsi, en 2016, AccorHotels a signé un partenariat avec l'association *Humane Society International*, une organisation mondiale de protection des animaux qui accompagnera le Groupe dans l'identification de solutions responsables, notamment dans les régions où ces filières sont inexistantes, difficiles à identifier ou peu développées.

Mobilisation des hôtels en 2016*



* Hôtel avec restaurant
** Action obligatoire dans Planet 21 in Action

2.8.3 DÉVELOPPER L'AGRICULTURE URBAINE

Le développement de l'agriculture urbaine et périurbaine pourrait apporter une réponse à l'urbanisation croissante et au fossé qui se creuse entre les zones agricoles rurales, productrices de denrées alimentaires et les villes, aujourd'hui simples consommatrices. Ces dernières années ont vu émerger partout des solutions pour rapprocher ces deux mondes : potagers urbains, fermes périurbaines pédagogiques, circuits courts, vente directe, etc.

Présent dans plus de 1 700 villes, AccorHotels veut jouer un rôle de pionnier et accompagner cette transition à son échelle.

ENGAGEMENT PLANET 21 : 1 000 POTAGERS URBAINS DANS NOS HÔTELS

Ces potagers doivent satisfaire certains critères, notamment une surface minimale de culture de 20 m², la production de végétaux destinés à la consommation alimentaire, un entretien régulier, des pratiques de culture écologiques, etc. Chaque potager est adapté au contexte de l'hôtel et à ses contraintes d'espace : les hôtels disposant d'un jardin pourront développer des potagers en pleine terre, les autres aménageront des potagers sur les toits ou terrasses, en cultivant les végétaux dans de la terre ou en testant des solutions innovantes comme l'hydroponie (culture hors-sol sur un substrat neutre irrigué avec de l'eau enrichie en matières minérales et nutriments). Les légumes, fruits, herbes aromatiques et fleurs comestibles qu'ils produiront pourront être mis à la carte des restaurants, utilisés dans les cocktails, dans les huiles aromatiques et infusions des spas ou offerts.

650 M² DE LÉGUMES, FRUITS ET FLEURS, AU PIED DE LA TOUR EIFFEL

Certains hôtels du Groupe ont d'ores et déjà montré la voie en créant un potager. Le Pullman Paris Tour Eiffel, niché au cœur de la capitale française, a créé un potager de 650 m² de légumes, fruits, fleurs et herbes aromatiques, incluant un poulailler et quatre ruches.

Source quotidienne de produits frais pour le restaurant de l'hôtel avec 500 kg de fruits et légumes par an, il est aussi un refuge pour la biodiversité.

En novembre 2016, un outil créé avec une entreprise experte a été mis à la disposition des hôtels pour les aider dans la création d'un potager. Il apporte aux équipes des arguments pour convaincre et des recommandations à chaque étape de la mise en place du potager. Grâce à ce site, les hôteliers peuvent créer leur projet de potager en quelques clics selon différents critères, tels que le climat, l'espace disponible (jardin, balcon, toiture, façade, etc.), l'usage souhaité des produits (utilisation au bar, en cuisine, partage avec les clients...). En fonction de ces critères, le site identifie les différentes variétés de plantes adaptées au projet de l'hôtel et lui fournit de nombreux conseils et techniques pour lancer son potager, lui-même ou à l'aide d'un prestataire spécialisé.

Neuf projets pilotes sont en cours dans des hôtels parisiens, dont certains testent des techniques de pointe, telle que l'aéroponie : les fonctions de support et d'approvisionnement en eau et en éléments nutritifs, habituellement remplies par le sol, sont assurées par des « supports de plantes », et par des vaporisations permanentes (brouillard) de solutions nutritives à base de sels minéraux tournant en circuit fermé au moyen d'une pompe.

Une très forte dynamique de développement de potagers s'est mise en place dans le Groupe en 2016, ainsi au 31 décembre, le Groupe comptait déjà 521 potagers, soient 17 % des hôtels équipés.

ACCORHOTELS ET LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ

Le Groupe est fortement mobilisé en faveur de la préservation de la biodiversité en tant qu'atout de nombreux territoires pour leur attractivité touristique. L'engagement de AccorHotels se concrétise dans plusieurs programmes concrets.

Au niveau des hôtels (qui contribuent pour environ 10 % à l'empreinte du Groupe sur la biodiversité) :

- **le développement de l'agriculture urbaine,** qui est un des engagements de Planet 21 *Acting Here!* à travers les potagers ;
- la gestion **raisonnée des jardins** avec l'action « Utiliser des produits écologiques d'entretien des jardins ou bannir les traitements chimiques » dans laquelle 36 % des hôtels se sont engagés à fin 2016 ;
- **la maîtrise des rejets** est un levier de réduction de l'impact du Groupe sur la biodiversité, elle fait partie des 16 actions obligatoires de Planet in Action.

Dans l'amont agricole (qui contribue pour environ 90 % à l'empreinte du Groupe sur la biodiversité) :

- le programme *Plant for the Planet* (voir page 87) qui se prolonge avec les actions en faveur de l'*insetting* (page 80) ;
- l'engagement de favoriser une **alimentation saine et responsable** dans ses restaurants (voir page 97), qui se traduit par exemple par un recours accru aux produits issus de l'agriculture biologique ou raisonnée ou encore par l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction ;
- l'engagement de privilégier les **produits écoresponsables** comme du mobilier utilisant du bois certifié (voir page 76).

2.9 MESURER ET ÉVALUER LA PERFORMANCE

2.9.1 INDICES ET RÉFÉRENTIELS RSE

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

- indice Euronext Vigeo : Europe 120 ;
- indice FTSE4Good ;
- indices Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe & the Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global ;
- indice STOXX® Global ESG Leaders ;
- indice Standard Ethics French Index ;
- indice MSCI Europe and Middle East ESG Index Ratings.

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. Le Groupe a obtenu en 2016 la note C (comme la moyenne des notes du programme CDP sur le climat).

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

AccorHotels a reçu le *« Silver Class Sustainability Award 2017 »* basé sur son score au *« RobecoSAM's annual Corporate Sustainability Assessment (CSA) »*.

2.9.2 PRIX ET RECONNAISSANCES

Le Groupe a par ailleurs reçu, en 2016, différents prix internationaux.

DÉVELOPPEMENT DURABLE – PLANET 21

Sur la zone Asie-Pacifique AccorHotels a remporté le prix *« Gold Award for Excellence in CSR Strategy »* pour son programme *« Planet 21: Acting for positive hospitality »*.

Début 2016, 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.

En Chine AccorHotels a également été primé pour son programme Planet 21 dans la catégorie « Best Green Operation » for Planet 21 lors du sommet *« Invest in Green Future CSR and Innovation 2016 »* qui s'est tenu à Shanghai.

RESSOURCES HUMAINES

En 2016, le Groupe AccorHotels a été sélectionné dans la catégorie *« Best Company »* des *Ethical Corp Awards*.

Dans la zone Asie-Pacifique, AccorHotels a reçu le *« Silver Award for Excellence in Mature Workforce Programmes »* décerné lors des *« Human Resources Excellence Awards »* qui se tiennent à Singapour.

2.9.3 APPLICATION DU PRINCIPE « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

MAÎTRISE DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LOCAUX

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

Utilisation des sols

La grande majorité (83 %) des hôtels AccorHotels est située en zone urbaine et périurbaine où des services de traitement sont disponibles, en particulier sur l'eau et les déchets.

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

2.9.4 PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Cette note a pour objectif d'expliquer la méthodologie de reporting appliquée par AccorHotels en matière de Responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Ce processus s'appuie sur un protocole de reporting détaillant de manière exhaustive les responsabilités, les définitions utilisées pour le Groupe, 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 Planet 21 in Action, qui recensent les actions environnementales et sociétales mises en œuvre dans les hôtels ;
- les indicateurs issus du pilotage des consommations d'eau, d'énergie et des rejets de gaz à effet de serre ;
- les indicateurs sociétaux complémentaires ainsi que ceux liés aux Achats durables.

La période de consolidation s'étend du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice 2016.

RESSOURCES HUMAINES

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

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

Reporting quantitatif

Périmètre et fréquence du reporting

Le reporting social du Groupe inclut :

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

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 hors France).

En 2016, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs d'un hôtel en Allemagne, en Suisse, au Brésil, en Indonésie et en Nouvelle-Zélande et de 24 hôtels en France.

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

Par ailleurs, les données FRHI ne sont pas totalement disponibles pour l'exercice 2016, elles ne sont donc pas consolidées. Celles-ci sont publiées pour information et ne sont pas auditées. Les données des établissements FRHI seront consolidées en 2017.

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 Talent & Culture en français et anglais à toute la chaîne de responsabilité du reporting.

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

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

Indicateurs

Effectifs

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

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

Pour estimer les **effectifs franchisés,** la moyenne des effectifs réels par chambre dans les hôtels filiales et managés est associée au nombre de chambres des hôtels franchisés. Ces effectifs sont rapprochés selon la marque, le pays ou la zone géographique dans lesquels sont situés les hôtels filiales/managés et franchisés pour prendre en considération les effets de ces différentes variables sur

les effectifs. Par exemple, l'organisation d'un hôtel ibis nécessite des effectifs bien moins importants que celle d'un hôtel Sofitel.

La distinction des **effectifs par statuts** est précisée telle que suit :

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

Mouvements d'effectifs

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

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

Les départs dans le cadre d'abandons de postes sont systématiquement comptabilisés en tant que licenciements individuels. En effet, la défection est à l'initiative du salarié, tandis que la rupture de contrat est à l'initiative de l'employeur. Les mouvements internes vers un hôtel managé non considéré comme mutation peuvent être considérés comme départ à l'initiative du salarié.

L'absentéisme

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

Trois catégories sont distinguées :

- les absences pour raisons médicales incluent les absences pour maladie, maladie d'un enfant et maladie professionnelle et absences pour accident de trajet. Les congés pour maternité et paternité ne sont pas inclus,
- les absences pour accident de travail,
- les absences « non autorisées ». Celles-ci n'engendrent aucun coût direct pour le Groupe, puisque sont incluses dans cette catégorie les absences non rémunérées non autorisées, en fonction de la législation locale du travail. Ceci implique une sous-estimation potentielle de cet indicateur car l'absence est parfois non suivie par les DRH locaux car non payée.

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

Le calcul des heures travaillées a été modifié en 2016 pour homogénéiser la remontée de données. Ainsi les heures travaillées sont calculées comme suit : total des heures payées – (heures de congés théoriques effectif).

Le **taux de gravité des accidents** du travail est calculé comme suit : absences pour cause d'accidents du travail divisées par le nombre d'heures travaillées théoriques x1 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 suivants 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 Talent & Culture international impliqué sur le reporting quantitatif. En 2016, le reporting qualitatif a couvert 1 943 établissements, soit 98 % du périmètre couvert par le reporting quantitatif (en nombre d'hôtels). Il est déclaratif et réalisé à partir de fichiers Excel transmis aux référents T&C du reporting quantitatif, pour chaque périmètre.

Le reporting qualitatif a été refondu en 2015 pour améliorer la qualité de données.

Accords collectifs

En 2016, pour plus de pertinence, la couverture des accords collectifs signés est reportée en nombre d'accords signés et d'hôtels couverts par un accord et non pourcentage d'effectif couvert.

PLANET 21 IN ACTION

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs de Planet 21 in Action couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe.

Sont exclus du périmètre :

- les hôtels ayant rejoint le réseau AccorHotels après le 15 septembre de l'année en cours ;
- les hôtels étant sortis du réseau AccorHotels au 31 décembre de l'année en cours ;
- les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun ;
- les hôtels fermés (ex. : rénovation) au moment de la période de reporting ou ayant subi un événement exceptionnel perturbant l'activité de l'hôtel durant l'année de reporting (inondation, tremblement de terre...) ;
- les hôtels faisant partie d'une marque dont la participation AccorHotels est inférieur à 50 %, exemple : Mama Shelter ;
- les hôtels de FRHI et Adagio Access en raison de leur intégration en cours dans le programme Planet 21.

Le reporting des indicateurs Planet 21 in Action 21 s'effectue annuellement.

Indicateurs

Le reporting de la Planet 21 in Action 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 Planet 21 in Action. Certaines actions n'étant applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques (restaurants y compris non exploités par AccorHotels, 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 Planet 21 in Action et les valide dans l'outil GAIA, elles font ensuite l'objet de quatre vérifications :

- par l'hôtel : la personne en charge du reporting vérifie la mise en œuvre effective des actions dans l'hôtel, avec l'aide des fiches Planet 21 in Action ;
- par le responsable du reporting Planet 21 in Action au niveau du pays : suivi de l'avancement du reporting, respect des délais, précisions sur les définitions, contrôles de cohérence ;
- par le responsable du reporting Planet 21 in Action au niveau du Groupe : consolidation des résultats et contrôles ;
- lors des audits qualité effectués annuellement dans les hôtels, intégrant les 10 actions correspondant au niveau « Bronze » de Planet 21 in Action.

Les indicateurs en lien avec la présence d'un restaurant ne sont pas totalement fiabilisés, une action sera mise en œuvre en 2017 pour renforcer la fiabilité de ces données.

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 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.

Les données FRHI ne sont pas totalement disponibles pour l'exercice 2016, elles ne sont donc pas consolidées. Celles-ci sont publiées pour information et ne sont pas auditées. Les données FRHI seront consolidées en 2017.

Indicateurs

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.

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.

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 10 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).

ACHATS

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (4,1 milliards d'euros en 2015) couvre tous les types de management d'hôtels et inclut les achats référencés, ainsi qu'une estimation des achats non référencés, dans les pays disposant d'une Direction Achats.

Les autres indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe.

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

Les 18 Directions Achats ayant remonté des données sont : l'Australie, l'Autriche, la Belgique & Luxembourg, le Brésil, la Chine, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie, le Maroc, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Portugal, l'Espagne, la Suisse, les Émirats arabes unis et le Royaume-Uni. À ceux-ci s'ajoute la Direction Achat *Corporate*.

En 2016, sont considérés dans le reporting les contrats entre AccorHotels et les fournisseurs actifs au 31 décembre 2016. Cela signifie qu'un fournisseur ayant résilié son contrat en cours d'année n'est pas considéré dans le reporting, alors qu'un contrat ayant débuté en cours d'année est, lui, pris en compte.

Le nombre de fournisseurs a été comptabilisé par « entité fournisseur ».

Les volumes d'achats gérés par les Achats *Corporate* n'ont pas été intégrés dans le graphique page 81 intitulé « Achats référencés par famille (en %) ».

Indicateurs

Signature de la Charte Achats 21 : pourcentage de fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21 (ou la version 2010), par rapport au nombre de fournisseurs total.

Évaluations RSE : pourcentage d'évaluations effectuées par les fournisseurs avec Ecovadis ou AFNOR Acesia par rapport au nombre de fournisseurs dans les catégories à risque et à risque élevé.

Audits RSE : pourcentage d'audits externes réalisés auprès des fournisseurs (audits environnementaux et sociaux), par rapport au nombre de fournisseurs à haut risque.

Plans d'action : pourcentage de plans d'action suivis par rapport au nombre de fournisseurs à risque et à haut risque.

Collecte et contrôle des données

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

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

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

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

PLANT FOR THE PLANET

Périmètre et fréquence de reporting

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

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 2016.

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

Contrôle des données

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

2.9.5 TABLEAUX DES INDICATEURS

INDICATEURS SOCIAUX

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

	2015		2016		2016	Évolution (hors FRHI)	
Indicateurs	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés	Filiales & managés inclus FRHI*	Filiales	Filiales & managés
ENGAGEMENTS SOCIAUX							
Effectifs	**46 933**	**145 560**	**44 635**	**150 499**	**193 149**	**(2 298)**	**4 939**
dont % de femmes	55 %	46 %	55 %	46 %	45 %	0 %	0 %
% d'hommes	45 %	54 %	45 %	54 %	55 %	0 %	0 %
Effectifs par âge						0 %	0 %
Moins de 25 ans	16 %	18 %	15 %	18 %	17 %	(1) %	0 %
25 à 34 ans	34 %	38 %	34 %	38 %	38 %	0 %	0 %
35 à 44 ans	25 %	24 %	25 %	24 %	24 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	17 %	15 %	17 %	14 %	15 %	0 %	(1) %
Plus de 55 ans	8 %	5 %	8 %	5 %	7 %	0 %	0 %
Effectifs par ancienneté						0 %	0 %
Moins de 6 mois	12 %	15 %	13 %	16 %	15 %	1 %	1 %
de 6 mois à 2 ans	22 %	30 %	23 %	31 %	30 %	1 %	1 %
de 2 à 5 ans	21 %	24 %	20 %	23 %	23 %	(1) %	(1) %
de 5 à 10 ans	19 %	15 %	19 %	15 %	16 %	0 %	0 %
de 10 à 20 ans	17 %	11 %	17 %	11 %	11 %	0 %	0 %
Plus de 20 ans	9 %	5 %	9 %	4 %	6 %	0 %	(1) %
% effectif en situation de handicap	1,81 %	0,93 %	2,24 %	1,04 %	0,90 %	0 %	0 %
Encadrement							
% d'encadrants	20 %	15 %	19 %	15 %	13 %	(1) %	0 %
dont % de femmes encadrants	49 %	42 %	48 %	42 %	42 %	(1)%	0 %
% d'hommes encadrants	51 %	58 %	52 %	58 %	58 %	1 %	0 %
Encadrants par âge – total							
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	2 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	29 %	35 %	29 %	35 %	34 %	0 %	0 %
35 à 44 ans	36 %	37 %	37 %	37 %	38 %	1 %	0 %
45 à 54 ans	24 %	20 %	24 %	20 %	20 %	0 %	0 %
Plus de 55 ans	9 %	6 %	9 %	6 %	7 %	0 %	0 %

Indicateurs	2015 Filiales	2015 Filiales & managés	2016 Filiales	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés inclus FRHI*	Évolution (hors FRHI) Filiales	Évolution (hors FRHI) Filiales & managés
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie							
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	2 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	31 %	36 %	30 %	36 %	35 %	(1) %	0 %
35 à 44 ans	36 %	37 %	36 %	37 %	38 %	0 %	0 %
45 à 54 ans	23 %	19 %	23 %	19 %	19 %	0 %	0 %
Plus de 55 ans	9 %	6 %	9 %	6 %	6 %	0 %	0 %
dont Directeurs d'hôtels	1 006	1 732	889	1 706	1 812	(117)	(26)
dont % femmes	31 %	27 %	34 %	29 %	28 %	3 %	2 %
% hommes	69 %	73 %	66 %	71 %	72 %	(3) %	(2) %
dont % ayant la nationalité du pays dans lequel l'hôtel est situé	82 %	73 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Organisation du temps de travail							
% des collaborateurs à temps plein	85 %	92 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
% des collaborateurs à temps partiel	15 %	8 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur sur l'année pour raisons médicales	10,6	5,8	9,0	5,0	N/A	(1,6)	(0,8)
Dont jours d'absences pour accident du travail	1,4	0,7	0,8	0,4	N/A	(0,6)	(0,3)
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	0,7	0,7	0,6	0,6	N/A	(0,1)	(0,1)
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entrainé plus d'un jour d'arrêt de travail	20,9	11,9	18,6	12,1	N/A	N/A	N/A
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet	0,8	0,4	0,5	0,3	N/A	N/A	N/A
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	1	8	1	4	N/A	0	(4)

* *Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 116 établissements FRHI ayant remonté leurs données, les indicateurs globaux sont présentés à titre indicatif et par souci de transparence.*

	France		Europe (hors France et Méditerranée)		Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique		Asie-Pacifique		Amériques		Total	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Filiale	**15 353**	**14 065**	**16 275**	**15 608**	**5 292**	**5 316**	**3 397**	**2 635**	**6 616**	**7 011**	**46 933**	**44 635**
Hôtellerie luxe haut de gamme	2 124	2 266	1 634	1 726	1 402	1 437	264	55	1 491	1 619	6 915	7 103
Hôtellerie milieu de gamme	5 639	4 744	8 527	7 863	1 756	1 791	1 368	1 356	1 721	1 773	19 011	17 527
Hôtellerie économique	5 258	4 730	4 744	4 649	1 768	1 705	1 012	460	2 746	2 900	15 528	14 444
Sièges internationaux	954	1 058	1 370	1 370	366	383	753	764	658	719	4 101	4 294
Holding – salariés	1 378	1 267	0	0	0	0	0	0	0	0	1 378	1 267
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	**1 859**	**2 452**	**5 949**	**6 991**	**15 559**	**16 103**	**65 243**	**71 027**	**10 017**	**9 291**	**98 627**	**105 864**
Hôtellerie luxe haut de gamme	1 271	1 214	1 739	1 828	8 879	9 401	33 543	37 256	3 739	3 248	49 171	52 947
Hôtellerie milieu de gamme	516	1 183	3 072	3 779	4 880	4 766	25 984	27 816	4 507	4 099	38 959	41 643
Hôtellerie économique	72	55	1 138	1 384	1 800	1 936	5 716	5 948	1 771	1 944	10 497	11 267
Sièges internationaux	0	0	1 370	0	366	0	753	7	658	0	4 101	7
TOTAL DES EFFECTIFS	**17 212**	**16 517**	**22 224**	**22 599**	**20 851**	**21 419**	**68 640**	**73 662**	**16 633**	**16 302**	**145 560**	**150 499**
Formation												
Nombre total d'heures de formation	116 018	153 229	265 182	281 913	370 773	254 885	1 832 903	2 013 559	457 596	387 827	3 042 472	3 091 413
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	6 936	7 712	19 278	19 676	17 525	16 808	72 965	78 250	16 245	16 398	132 949	138 844
Mouvements des effectifs												
Nombre de recrutements	8 225	6 688	9 298	9 500	7 073	7 347	32 088	36 577	9 835	8 506	66 519	68 618
Nombre total de départs	10 093	11 059	8 704	9 354	5 853	7 113	29 104	33 148	7 316	6 526	61 070	67 200
dont démission	1 618	1 573	5 544	6 289	3 568	4 512	24 846	28 342	3 174	2 645	38 750	43 361
dont licenciement	914	1 081	1 482	1 532	789	973	2 318	2 692	3 406	3 490	8 909	9 768
dont licenciement économique	22	48	66	125	50	82	108	52	22	6	268	313
Promotions												
Nombre total de promotions	402	N/A	1 097	N/A	1 037	N/A	5 310	N/A	1 103	N/A	8 949	N/A
dont promotion de non encadrant à encadrant intermédiaire	242	N/A	125	N/A	156	N/A	982	N/A	218	N/A	1 723	N/A

	France	Europe (hors France et Méditerranée)	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie Pacifique	Amériques	Total 2016
TOTAL DES EFFECTIFS INCLUS FRHI*	**17 413**	**25 023**	**29 622**	**82 457**	**38 634**	**193 149**
Formation inclus FRHI*						
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	8 608	22 100	25 011	87 045	38 730	181 494
Mouvements des effectifs inclus FRHI*						
Nombre de recrutements	7 080	10 497	9 517	39 181	15 123	81 398
Nombre total de départs	11 454	10 422	9 484	35 965	12 790	80 115
dont démission	1 679	7 094	5 943	30 777	6 582	52 075
dont licenciement	1 128	1 617	1 464	2 914	4 266	11 389
dont licenciement économique	48	138	199	65	28	478

* *Les données des hôtels FRHI seront consolidées en 2017. En 2016, sur la base de 116 établissements FRHI ayant remonté leurs données, les indicateurs globaux sont présentés à titre indicatif et par souci de transparence.*

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

Périmètres

	Périmètre	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels AccorHotels dans le périmètre de consolidation		2 089	3 898
Nombre d'hôtels ayant validé Planet 21 in Action		1 892	3 135
■ taux de réponse		91 %	80 %
■ Avec restaurants		1 432	2 402
Nombre d'hôtels Eau, Énergie et Carbone		1,897	1,970
■ taux de réponse		88%	88%

Résultats pour les actions « Bronze »

	Périmètre	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés + franchisés
Designer un responsable Planet 21		99 %	98 %
Sensibiliser les collaborateurs au respect des valeurs et règles éthiques du Groupe		97 %	95 %
Sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes dans leurs métiers		98 %	97 %
Réutiliser par défaut les draps pour les séjours supérieurs à une nuit		99 %	99 %
Proposer des produits d'accueil écoresponsables (savons, gels douche, shampoings)		85 %	87 %

	Périmètre	2016 Filiales & managés	2016 Filiales & managés + franchisés
Afficher les marqueurs de communication clés sur Planet 21		98 %	96 %
Utiliser des produits de nettoyage éco-labéllisés		98 %	96 %
Participer au programme « *Plant for the Planet* »		75 %	62 %
Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance		86 %	85 %
Bannir les espèces de poissons menacées		98 %	97 %
Mesurer et analyser les consommations d'eau et d'énergie mensuellement. Agir en cas de dérive		100 %	98 %
Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes		94 %	94 %
S'assurer que toutes les eaux usées sont traitées		98 %	97 %
Utiliser des lampes à basse consommation		97 %	97 %
Trier et faire traiter vos déchets dangereux dans les filières adaptées		96 %	95 %
Trier et recycler au moins 2 types de déchets : papier, verre, carton ou plastique		91 %	92 %

Indicateurs Énergie, Carbone et Eau

Indicateurs	2015 Perf. filiales & managés	2015 Perf. filiales & managés + franchisés	2016 Perf. filiales & managés	2016 Perf. filiales & managés + franchisés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés	Évolution (à périmètre comparable) Perf. filiales & managés + franchisés
Énergie et CO_2						
Consommations totales d'énergie	4 063 GWh	ND	4 231 GWh	ND	-2,4 %	ND
Émissions totales de CO_2	1 727 milliers de teq CO_2	ND	1 859 milliers de teq CO_2	ND	-2,5 %	ND
Émissions directes	302 milliers de teq CO_2	ND	255 milliers de teq CO_2	ND	-1,9 %	ND
Émissions indirectes	1 425 milliers de teq CO_2	ND	1 604 milliers de teq CO_2	ND	-2,6 %	ND
Eau						
Consommations totales d'eau	33,0 millions de m3	ND	33,9 millions de m^3	ND	-1,8 %	ND

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

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société, composés du protocole de reporting social, de la fiche explicative de reporting achats durables, du guide pratique des actions de Planet 21 et du protocole de reporting développement durable dans leur version actualisée de 2016 (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure au sein du paragraphe « Précisions méthodologiques » du chapitre 2.9.4 du rapport de gestion.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 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 juillet 2016 et la date de signature de notre rapport sur une durée totale d'intervention d'environ quatorze semaines.

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

(1) 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 six entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [2] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 19 % des effectifs, 14 % des hôtels pour les indicateurs Planet 21 et 14 % des fournisseurs référencés pour les achats durables considérées comme grandeurs caractéristiques des volets sociaux et environnementaux.

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

---

(1) **Informations sociales :**
- *Indicateurs (informations quantitatives) : l'effectif total inscrit par sexe et par zone géographique ; les départs ; le nombre total d'heures de formation ; le nombre de personnes formées ; l'absentéisme ; les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité.*
- *Informations qualitatives : organisation du dialogue social, bilan des accords collectifs, les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, la politique de lutte contre les discriminations.*

Informations environnementales et sociétales :
- *Indicateurs (informations quantitatives) : la consommation d'eau ; la consommation d'énergie ; les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générées du fait de l'activité de la société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit ; les actions obligatoires du programme Planet 21 in Action ; le nombre de fournisseurs référencés et le nombre de fournisseurs référencés ayant signé la Charte Accor.*
- *Informations qualitatives : l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement, les mesures de prévention, de recyclage, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire ; 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.*

(2) **Social :** *Arabie Saoudite, Brésil, France, Kazakhstan, Ukraine, Géorgie et Russie.*

Environnemental et sociétal :
- *pour les indicateurs Planet 21 : Argentine, Brésil, Colombie, Equateur, Espagne, Italie, Paraguay, Pérou, Portugal, Uruguay et Suisse ;*
- *pour les achats durables : Brésil, Emirats Arabes Unis et Suisse.*

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 15 mars 2017

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 114

3.1.1 Conseil d'administration 114

3.1.2 Directeur général délégué 129

3.1.3 Co-Présidents fondateurs 130

3.1.4 Comité exécutif 130

3.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 131

3.2.1 Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration 131

3.2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 144

3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ACCOR 150

3.4 EFFET DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET STRATÉGIE BAS-CARBONE 151

3.5 GESTION DES RISQUES 151

3.5.1 Politique de gestion des risques 151

3.5.2 Facteurs de risques 152

3.5.3 Prévention 164

3.5.4 Protection 165

3.6 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS 167

3.6.1 Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux 167

3.6.2 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 176

3.7 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 187

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 21 MARS 2017

Administrateurs en fonction	Indépen-dance	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions détenues	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Échéance/fin de mandat
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	Non	M	qatarienne	1 000	21/03/2017	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Aziz Aluthman Fakhroo	Non	M	française	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Vivek Badrinath	Non	M	française	1 000	10/10/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2017
Jean-Paul Bailly	Oui	M	française	1 000	13/05/2009	28/04/2015	AG statuant sur les comptes de 2017
Sébastien Bazin (1)	Non	M	française	49 786	09/01/2006	29/04/2014	AG statuant sur les comptes de 2016
Iliane Dumas (2)	Non	F	française	N/A	02/05/2014	N/A	02/05/2017
Mercedes Erra	Oui	F	française	1 000	22/02/2011	28/04/2015	AG statuant sur les comptes de 2017
Sophie Gasperment	Oui	F	française	1 527	29/06/2010	22/04/2016	AG statuant sur les comptes de 2018
Qionger Jiang	Oui	F	française	2 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Iris Knobloch (3)	Oui	F	allemande	1 000	25/04/2013	29/04/2014	AG statuant sur les comptes de 2016
Bertrand Meheut	Oui	M	française	1 500	13/05/2009	28/04/2015	AG statuant sur les comptes de 2017
Nicolas Sarkozy	Oui	M	française	1 000	21/02/2017	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Patrick Sayer	Non	M	française	1 000	27/08/2008	22/04/2016	AG statuant sur les comptes de 2018
Isabelle Simon	Oui	F	française	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Natacha Valla	Oui	F	française	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Sarmad Zok	Non	M	libanaise et britannique	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018

(1) Président-directeur général.
(2) Administratrice représentant les salariés.
(3) Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration.

SHEIKH NAWAF BIN JASSIM BIN JABOR AL-THANI – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 21 mars 2017 (1).
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 1er janvier 1972 – Nationalité qatarienne.
- Président de Katara Hospitality.

Diplômé de la *Qatar University*, Sheikh Nawaf a débuté sa carrière au sein de Qatar Airways avant de rejoindre Katara Hospitality en qualité de Président du Conseil d'administration. Parallèlement à ses fonctions au sein de Katara Hospitality, Sheikh Nawaf est également Président de la société d'investissement Al Hosn S.A.O.C basée au Sultanat d'Oman ainsi que Président adjoint de la Sheikh Jassim Bin Jabor Charitable Fondation dont l'objet est la mise en place et supervision de projets de charité et de développement.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 au sein de sociétés contrôlées par Katara Hospitality (2)

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Gérant	Qatar National Hotels Morocco S.A.R.L	Maroc
Director	QNH Buddha Bar Properties FZ-LLC	Émirats Arabes Unis

(1) Cooptation soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2017.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 en dehors de sociétés contrôlées par Katara Hospitality [1]

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Chairman	Al Hosn Investment Company S.A.O.C	Oman

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

Fonction	Société
En France	
Member of the Board	GVE

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Chairman	Dhofar Tourism Company	Oman
Manager	H&G Management S.a.r.l	Luxembourg
Member of the Board	Qatari Diar	Qatar
Director	Creative Design FZ LLC	Émirats Arabes Unis
Director	FRHI Holding Limited	Îles Caïmans

AZIZ ALUTHMAN FAKHROO – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 20 juillet 1977 – Nationalité française.
- Sous-Secrétaire d'État aux affaires financières du Ministère des Finances du Qatar.

Diplômé de l'École Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées (ESLSCA, Paris). Il a fondé et dirigé Idealys SarL, société de simulation 3D industrielle avant de rejoindre Qatar Investment Authority (QIA) en 2007. Nommé *Director of Mergers & Acquisitions* de QIA, il a réalisé un grand nombre d'acquisitions entre 2007 et 2013, pour un montant total représentant plus de 25 milliards de dollars US. En janvier 2014, il a été nommé *Director of Public Investment Management Department* au sein du Ministère des Finances du Qatar puis, en mars 2015, *Director of Public Budget Department*. Depuis décembre 2016, Aziz Aluthman Fakhroo a été nommé Sous-Secrétaire d'État aux affaires financières au sein de ce même Ministère.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

Fonction	Société
En France	
Member of the Board	Axa Real Estate DVIII

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Member of the Board	Ooredoo Group	Qatar
Member of the Board	United Arab Shipping Company	Émirats Arabes Unis
Member of the Board	Qatar RAIL	Qatar
Member of the Board	Canary Wharf Plc	Royaume-Uni
Member of the Board	Chelsfield LLP	Royaume-Uni

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

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

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Member of the Board	Citic Capital	Hong-Kong
Chairman	Ooredoo Myanmar Ltd	Birmanie
Member of the Board	Ooredoo Kuwait	Koweït

VIVEK BADRINATH – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 10 octobre 2016 (1).
- 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 : 27 juin 1969 – Nationalité française.
- *Chief Executive Officer* AMAP de Vodafone.

Ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications (ENST), Vivek Badrinath a débuté sa carrière en 1992 au Ministère de l'Industrie. Il rejoint Orange en 1996, dans des fonctions techniques au sein de la Direction des réseaux longue distance, avant d'occuper les fonctions de Directeur général chez Thomson India en 2000. De retour chez Orange en 2004, il est nommé Directeur technique des activités mobiles puis intègre le Comité exécutif du Groupe en 2009 en tant que Directeur de la Division réseaux et opérateurs. Il est ensuite Directeur exécutif en charge d'Orange Business Services entre avril 2010 et avril 2012 puis nommé Directeur général adjoint en charge de l'Innovation, du Marketing et des Technologies à partir du 1er mai 2013. Il occupe de mars 2014 à octobre 2016 les fonctions de Directeur général adjoint Marketing, Digital, Distribution et Systèmes d'information de AccorHotels avant de rejoindre le Groupe Vodafone en qualité de *Chief Executive Officer* AMAP.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 au sein de sociétés contrôlées (2) par Vodafone

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administrateur	Vodafone India Ltd	Inde
Administrateur	Vodafone Qatar	Qatar
Administrateur	Vodafone	Afrique Du Sud
Administrateur	Vodafone Hutchison Australia	Australie

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 en dehors de sociétés contrôlées (2) par Vodafone

Aucun.

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

Fonction	Société
En France	
Président	Actimos
Président	Fastbooking
Administrateur	Viaccess
Administrateur	Soft At Home

(1) Cooptation soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2017.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administrateur	NOKIA	Finlande
Administrateur	AAPC India	Inde
Administrateur	ICH India	Inde
Administrateur	Mauritius Telecom	Maurice

JEAN-PAUL BAILLY – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 29 novembre 1946 – Nationalité française.
- Président d'Honneur du Groupe La Poste.

Diplômé de l'École Polytechnique et du MIT, membre du Conseil Économique, Social et Environnemental depuis 1995, Jean-Paul Bailly commence sa carrière en 1970 au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). En 1978, il prend la Direction de la Coopération technique française à Mexico. Puis, il rejoint à nouveau la RATP en 1982, où il occupe notamment les postes de Directeur du Département du matériel roulant autobus, Directeur du Métro et du RER, Directeur du Personnel. En 1990, Jean-Paul Bailly est nommé Directeur général adjoint puis Président-directeur général de 1994 à 2002. Entre 1997 et 2001, il assume parallèlement la Présidence de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP). Il a été Président-directeur général de La Poste de 2002 à 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

Fonction	Société
En 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

Fonction	Société
En France	
Président-directeur général	La Poste
Président du Conseil de surveillance	La Banque Postale
Membre du Conseil de surveillance	La Banque Postale Asset Management
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	GeoPost
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	Sofipost
Représentant permanent de La Poste au Conseil d'administration	Post Immo
Administrateur	Sopassure
Administrateur	CNP Assurances

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

SÉBASTIEN BAZIN – Président-directeur général

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2016.
- Nombre d'actions Accor détenues : 49 786.
- 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 2016 au sein de sociétés contrôlées [1] par Accor

Fonction	Société
En France	
Administrateur	Adagio SAS

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Accor

Fonction	Société
En 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
Administrateur	General Electric

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administrateur	Sisters Soparfi	Luxembourg
Administrateur	China Lodging Group	Chine

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

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

Fonction	Société
En France	
Directeur général exécutif	Colony Capital Europe
Président-directeur général	Société d'Exploitation Sports & Événements SA
Président-directeur général	Holding Sports & Événements SA
Président	Colony Capital SAS
Directeur général	Toulouse 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	Lucia Investissement SAS
Président	Adagio SAS
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)

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Président	RSI	Belgique
Administrateur délégué	Sisters Soparfi	Luxembourg
Président et Administrateur	Colyzeo Investment Management Ltd	Royaume-Uni
Gérant	La Tour S.à.r.l.	Suisse
Gérant	La Tour Réseau de Soins SA	Suisse
Gérant	Permanence de la Clinique Carouge	Suisse

PHILIPPE CITERNE – Censeur

- Date de nomination en qualité de Censeur : 27 juillet 2016.
- Date d'échéance de ses fonctions de Censeur : 30 juin 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 521.
- 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. Au sein de Accor, il a été successivement représentant permanent de la Société Générale au Conseil de surveillance de décembre 2003 à janvier 2006 puis Administrateur jusqu'au 27 juillet 2016. Philippe Citerne a également été Vice-président et Administrateur référent du Conseil d'administration de 2013 à 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

Fonction	Société
En France	
Président	Télécom École de Management (Institut Mines-Télécom)
Président	C2.O
Président	Filcico
Administrateur	Edenred
Administrateur	MK2
Membre du Conseil de surveillance	Lendix

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Président	Inverewe Capital	Royaume-Uni

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

Fonction	Société
En France	
Administrateur	Sopra Group
Administrateur	Rexecode
Administrateur	Accor

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 nominations et des rémunérations, et juge prud'homal au Conseil des Prud'hommes de Paris.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

Aucun.

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

Aucun.

MERCEDES ERRA – Administratrice indépendante [1]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 22 février 2011.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 23 septembre 1954 – Nationalité française.
- Présidente exécutive de Havas Worldwide.

Diplômée d'HEC et de la Sorbonne, Mercedes Erra débute sa carrière dans le groupe Saatchi & Saatchi dans lequel elle passe quatorze ans et devient Directrice générale. En 1995, elle fonde BETC avec Rémi Babinet, devenue en 21 ans la première agence de publicité française, et classée durablement parmi les meilleures agences créatives au monde. Mercedes Erra est également Présidente du Conseil d'administration du Musée de l'Histoire de l'Immigration. Elle est engagée dans de nombreuses causes en faveur des femmes, membre actif des Comités d'Honneur et de soutien de Human Rights Watch, membre de la Commission Innovation 2030, de la Commission Enfance et Adolescence et du Comité Médicis Amundi. Elle a conduit la mission de préfiguration du Comité stratégique de la filière « Communication publicitaire » qui a donné lieu le 21 février 2017 à la signature du Contrat de filière, et devient Vice-Présidente de la filière. Elle est en outre Administratrice de la SNCF, de la Fondation France Télévisions, de la Fondation Elle, de les Entreprises pour la Cité.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 au sein de sociétés contrôlées [2] par Havas Worldwide

Fonction	Société
En 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 2016 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Havas Worldwide

Fonction	Société
En France	
Vice-présidente	Commission Nationale Française pour l'Unesco
Membre du Conseil d'administration	Fondation du Collège de France
Administratrice	Théâtre du Châtelet
Administratrice	Opéra Comique
Administratrice	SNCF
Administratrice	Fondation Elle
Administratrice	Fondation France Télévision

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

Fonction	Société
En France	
Directrice générale	Havas
Présidente du Conseil d'administration	Euro RSCG
Présidente	Euro RSCG France
Administratrice	Absolut Reality
Administratrice	Société de la Tour Eiffel

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(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 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 527.
- 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, Sophie Gasperment est nommée en 2000 Directrice générale de 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 avec une équipe de près de 20 000 personnes. En 2014, Sophie Gasperment devient Directrice générale en charge de la Communication Financière et de la Prospective Stratégique du groupe L'Oréal. Sophie Gasperment est également membre du Supervisory board de Cimpress N.V.. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005, elle a été élue au bureau exécutif du Royaume-Uni.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 au sein de sociétés contrôlées [2] par L'Oréal

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 en dehors de sociétés contrôlées [2] par L'Oréal

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Supervisory Board, Director	Cimpress N.V.	Pays-Bas

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

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Présidente-directrice générale	The Body Shop International Plc	Royaume-Uni

QIONGER JIANG – Administratrice indépendante [1]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 2 000.
- Date de naissance : 13 novembre 1976 – Nationalité française.
- *Chief Executive Officer* et Directrice Artistique de Shang Xia.

Diplômée de l'école de design de l'Université de Tongji (Chine) et en architecture d'intérieur et mobilier de l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs de Paris, Qionger Jiang a fondé plusieurs sociétés, notamment dans le domaine du design, avant de créer la filiale chinoise d'ArtCurial. En 2008, elle s'associe avec Hermès pour créer Shang Xia, première marque de luxe chinoise, dont elle est Directrice générale et Directrice artistique. En 2013, elle a été nommée Chevalier des Arts et Lettres par le Président de la République française et, en 2016, Chevalier de l'Ordre National du mérite par le Président de la République française.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Directrice générale	Shang Xia	Chine

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

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administratrice	China Lodging Group	Chine

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

IRIS KNOBLOCH – Administratrice indépendante [1], Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 25 avril 2013.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 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.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 au sein de sociétés contrôlées [2] par Warner Bros

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du Conseil d'administration	Central European Media Enterprises	Bermudes

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 en dehors de sociétés contrôlées [2] par Warner Bros

Aucun.

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

Aucun.

BERTRAND MEHEUT – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 13 mai 2009.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 500.
- 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 2016

Fonction	Société
En France	
Administrateur	Edenred
Administrateur	Aquarelle.com Group
Administrateur	Pierre et Vacances
Administrateur et Vice-président du Conseil d'administration	SFR

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

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

Fonction	Société
En France	
Président du Directoire	Groupe Canal+
Président du Directoire	Canal+ France
Membre du Directoire	Vivendi
Président du Conseil d'administration	Société d'Édition de Canal+
Président du Conseil de surveillance	StudioCanal
Président	Canal+ Régie
Représentant permanent de Groupe Canal+ au Conseil d'administration	Sport+
Représentant permanent de Groupe Canal+, co-gérant	Canal+ Éditions
Représentant de Canal+ France, Associé-Gérant	Kiosque
Membre du Comité de direction	Canal+ Overseas

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du Conseil de surveillance	TVN	Pologne

NICOLAS SARKOZY – Administrateur indépendant [1]

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 21 février 2017 [2].
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 28 janvier 1955 – Nationalité française.
- Président des Républicains de novembre 2014 à novembre 2016.

Nicolas Sarkozy est le 6e Président de la Ve République française (2007-2012). Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), Ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), Porte-parole du Gouvernement (1993-1995), Ministre de l'Intérieur, de la Sécurité Intérieure et des Libertés locales (2002-2004), Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (2004), Ministre d'Etat, Ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire (2005-2007). Il fût par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016). Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de 4 enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont Libre, Témoignage, La France pour la Vie et Tout pour la France.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

Fonction	Société
En France	
Directeur général	SELAS CSC

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

Aucun.

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Cooptation soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2017.

PATRICK SAYER – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 27 août 2008.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 20 novembre 1957 – Nationalité française.
- Président du Directoire de Eurazeo.

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 2016 au sein de sociétés contrôlées [1] par Eurazeo

Fonction	Société
En France	
Directeur général	Legendre Holding 19 (Investissement Accor)
Président	Legendre Holding 25 (Investissement Fonroche Energie)
Président	Legendre Holding 26 (Investissement I-Pulse)
Président	CarryCo Capital 1
Président	CarryCo Croissance
Président	CarryCo Croissance 2
Membre du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Membre du Conseil de surveillance	Europcar Groupe [2]

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Eurazeo

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du *Board of Directors*	Tech Data Corporation	États-Unis
Membre du *Board of Directors*	I-Pulse [2]	États-Unis

(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

Fonction	Société
En 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
Administrateur	Rexel
Administrateur	Edenred
Vice-président du Conseil de surveillance	Rexel
Membre du Comité de surveillance	Foncia Holding
Gérant	Investco 3d Bingen

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre de l'*Advisory Board*	APCOA Parking Holdings GmbH	Allemagne
Administrateur	Moncler Srl	Italie
Administrateur	Sportswear Industries Srl	Italie
Administrateur	Gruppo Banca Leonardo	Italie
Administrateur	Colyzeo Investment Advisors	Royaume-Uni

ISABELLE SIMON – Administratrice indépendante [1]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 1er mai 1970 – Nationalité française.
- Secrétaire Général et membre du Comité exécutif du groupe Thales.

Diplômée de Sciences Po Paris et HEC, de la *Harvard Law School* (LL.M.) et des facultés de droit Paris I Panthéon-Sorbonne (DEA de Droit anglais et nord-américain des affaires) et Jean Monnet (DESS de fiscalité internationale), Isabelle Simon est également avocate, diplômée de l'École de Formation du Barreau de Paris et du Barreau de New York. Elle a débuté sa carrière en 1995 au sein du cabinet d'avocats Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, à Paris et New York, avant de rejoindre la division banque d'affaires de Goldman Sachs en 2003 en tant qu'*Executive Director*. En 2009, elle rejoint le groupe Publicis en qualité de *Senior Vice President* en charge des départements M&A et juridique, de la stratégie de développement externe et du suivi des participations minoritaires. En 2011, elle devient Directrice générale adjointe de la Société des Bains de Mer de Monaco, plus particulièrement en charge des départements immobilier, marketing et ventes, artistique, communication et juridique, ainsi que des opérations de développement internes et externes. Depuis 2015, elle est Secrétaire général, membre du Comité exécutif, du groupe Thales.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 au sein de sociétés contrôlées [2] par Thales

Fonction	Société
En France	
Membre du Conseil de surveillance	Thales Alenia Space SAS
Représentant permanent de Thales	Thales Thales Avionics SAS
Représentant permanent de Thales	Thales Communications & Security SAS
Administratrice et Secrétaire Général	Fondation d'entreprise Thales

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.
(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Thales

Fonction	Société
En France	
Administratrice	Neopost
Administratrice	Wefcos

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

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Présidente	Société des Thermes Marins de Monte-Carlo	Monaco

NATACHA VALLA – Administratrice indépendante [2]

- Date du 1er mandat d'Administratrice : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 1er janvier 1976 – Nationalité française.
- Chef de la division Politique économique et stratégie à la Banque européenne d'investissement (BEI).

Docteur (PhD) en économie de l'Institut Européen de Florence (Italie), Natacha Valla, après avoir été chercheur invité au Fonds Monétaire International, rejoint la Banque Centrale Européenne en qualité d'économiste de 2001 à 2008, en charge des questions d'orientation et de mise en œuvre de la politique monétaire. En 2005, elle est détachée auprès de la Direction de la Recherche de la Banque de France. Elle est nommée, en 2008, Directeur exécutif et responsable de la recherche économique au sein du groupe Goldman Sachs. En 2014, elle devient Directeur adjoint du Centre de Recherche Français dans le Domaine de l'Économie Internationale (CEPII). Depuis décembre 2015, elle est en charge de la Politique Économique et Stratégie à la Banque Européenne d'Investissements (BEI).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016

Fonction	Société
En France	
Administratrice	LVMH
Administratrice	ASF – Cofiroute (Vinci)
Administratrice	SUERF – European Money and Finance Forum
Membre	Commission Économique de la Nation
Membre	Conseil d'Analyse Économique
Membre du Comité scientifique	ACPR – Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution

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

Aucun.

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.
(2) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

SARMAD ZOK – Administrateur

- Date du 1er mandat d'Administrateur : 12 juillet 2016.
- Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- Date de naissance : 9 août 1968 – Nationalités libanaise et britannique.
- Président-directeur général de Kingdom Hotel Investments et *Executive Board Director* de Kingdom Holding Company.

Titulaire d'un *Bachelor of Science* en management hôtelier et d'un *Master of Arts in Property Valuation and Law de la City University Business School* (Royaume-Uni), Sarmad Zok a commencé sa carrière dans le développement hôtelier avant de créer et développer l'activité d'investissement hôtelier au sein de *Kingdom Establishment* en Arabie Saoudite. Il a exercé diverses fonctions au sein du groupe Kingdom, dont celles de *Chairman & Chief Executive Officer* de *Kingdom Hotel Investment* depuis 2001 et d'*Executive Board Director* de *Kingdom Holding Company* depuis 2010. À ce titre, il dirige la stratégie d'investissements hôteliers du groupe Kingdom et participe à la stratégie globale d'investissements et à la gestion de ce groupe.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 au sein de sociétés contrôlées [1] par Kingdom Hotel Investments

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Chairman, Member of the Board & Chief Executive Officer	Kingdom Hotel Investments	Îles Caïmans
Member of the Board	Kingdom Holding Company	Arabie Saoudite
Member of the Board	Four Seasons Holdings Inc.	Canada
Member of the Board	Mövenpick Hotels And Resorts Management AG	Confédération Suisse
Member of the Board	Kingdom 5-KR-35, Ltd	Îles Caïmans
Manager A (Member of the Board)	Shercock Sarl	Luxembourg
Manager B (Member of the Board)	Hotel George V BV	Pays-Bas
Member of the Board	Kingdom 5-KR-59, Ltd	Îles Caïmans
Chairman	Kingdom Beirut SAL	Liban

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Kingdom Hotel Investments

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Member of the Board	Blackrock Frontiers Investment Trust Plc	Royaume-Uni

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

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Member of the Board	Kingdom 5-KR-181, Ltd.	Îles Caïmans
Member of the Board	Kingdom 01 FZ LLC	Zone Franche Dubaï Émirats Arabes Unis
Member of the Board	Yotel Investments Limited	Îles Vierges britanniques

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

3.1.2 DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

SVEN BOINET

- Directeur général délégué.
- Date de prise de fonctions : 2 décembre 2013.
- Nombre d'actions Accor détenues : 24 375.
- Date de naissance : 11 avril 1953 – Nationalité française.

Diplômé de l'École Centrale de Paris et de l'Université de Stanford, Californie, Sven Boinet a commencé sa carrière dans l'industrie pétrolière (Schlumberger et Coflexip), puis dans le consulting (SRI International), avant de rejoindre Accor de 1988 à 2003. Il fut ensuite Président du Directoire du Groupe Lucien Barrière de 2004 à 2009, puis Directeur général du Groupe Pierre & Vacances de 2009 à 2012. Il est en outre Membre du Conseil d'administration de l'Association Institut Paul Bocuse et Président d'Alliance 46.2.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 au sein de sociétés contrôlées [1] par Accor

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du Conseil de surveillance	Accor Hospitality Germany GmbH	Allemagne
Président du Conseil de surveillance	Risma	Maroc

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2016 en dehors de sociétés contrôlées [1] par Accor

Fonction	Société
En 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

Fonction	Société
En 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

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Membre du Conseil de surveillance	Center Parcs Europe N.V.	Pays-Bas
Administrateur indépendant	Easyjet Plc	Royaume-Uni

(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 21 MARS 2017

Sébastien Bazin	Président-directeur général
Sven Boinet	Directeur général délégué également en charge des achats, de l'audit, du juridique et de la sûreté/sécurité du Groupe
Maud Bailly (1)	*Chief Digital Officer*
Aranxta Balson	Directrice Talent & Culture Groupe
Gaurav Bhushan	Directeur général du Développement AccorHotels
Chris J. Cahill	Directeur général Marques Luxe et Directeur général HotelServices Amérique du Nord, Amérique Centrale et Caraïbes
Steven Daines	Directeur général « New Businesses » et Directeur général HotelServices Afrique et Moyen-Orient
Jean-Jacques Dessors	Directeur général HotelServices Europe *(hors France et Suisse)*
Michael Issenberg	Directeur général HotelServices Asie Pacifique
Patrick Mendes	Directeur général HotelServices Amérique Latine
Jean-Jacques Morin	Directeur général Finances
Amir Nahai	Directeur général Food & Beverage Groupe
John Ozinga	Directeur général HotelInvest
Laurent Picheral	Directeur général adjoint de HotelInvest
Sophie Stabile	Directrice générale HotelServices France & Suisse

(1) Nomination effective à compter du 3 avril 2017.

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 21 février 2017. 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 2016, 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 138. 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 143.

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 (fonction occupée par Madame Iris Knobloch depuis le 27 juillet 2016). Il a également, sur proposition du Président-directeur général, nommé Monsieur Sven Boinet en qualité de Directeur général délégué 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

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 août 2013, avait désigné 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. Le 27 juillet 2016, suite à la démission de Monsieur Philippe Citerne, le Conseil d'administration a décidé de confier ce rôle à Madame Iris Knobloch, Administratrice indépendante depuis le 25 avril 2013. 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 (iris.knobloch@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 2016, Madame Iris Knobloch a organisé et présidé une réunion réservée aux Administrateurs indépendants. La Vice-présidente a également, au cours de l'année 2016, participé à l'élaboration de mesures de prévention des conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration, mesures ayant été formalisées dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

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, et dont les principales mesures ont été décrites dans le Document de référence 2014.

En 2016, le Conseil d'administration a passé en revue son fonctionnement lors d'une de ses réunions et a notamment vérifié la bonne mise en œuvre du plan d'actions qu'il avait adopté suite à l'évaluation externe réalisée en 2014.

Dans la mesure où le nombre d'Administrateurs a sensiblement évolué durant l'exercice 2016, avec la nomination de sept nouveaux Administrateurs, il a été décidé qu'une nouvelle évaluation formelle du fonctionnement du Conseil d'administration serait réalisée au cours du second semestre 2017.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET CARACTÈRE INDÉPENDANT DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration comporte 16 Administrateurs, dont une Administratrice représentant les salariés. Parmi les Administrateurs, sept sont des femmes et neuf sont considérés comme indépendants au regard des critères du Code AFEP/MEDEF. La Société se conforme ainsi à loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, puisque, sans compter l'Administratrice représentant les salariés, 40 % des Administrateurs sont des femmes et 60 % des Administrateurs 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 dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, Administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - 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 Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

S'agissant des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, ils peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale a débattu lors de sa réunion du 17 janvier 2017 de la qualité d'Administrateur indépendant des différents membres du Conseil d'administration. Il a notamment évalué le caractère significatif ou non des relations d'affaires qui pouvaient exister entre certains Administrateurs et la Société. À cette fin, il a examiné la nature des relations entretenues (type de prestations, exclusivité, etc) ainsi que les montants des transactions réalisées avec les groupes au sein desquels les Administrateurs ont eu des fonctions dirigeantes au cours de l'exercice. Il les a notamment comparés au chiffre d'affaires du Groupe en 2016 ainsi qu'au montant des capitaux propres de la Société en 2016. Il a également examiné la part que représentaient ces relations dans le chiffre d'affaires des groupes dont font partie les Administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration a constaté que AccorHotels n'avait pas de relation d'affaires avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang et Iris Knobloch et Monsieur Jean-Paul Bailly exercent des fonctions de direction.

Le Conseil a examiné les relations d'affaires avec le groupe Thales, dont Madame Isabelle Simon est Secrétaire Général et membre du Comité exécutif, et a constaté que celles-ci représentaient un montant significativement inférieur à 1 % du chiffre d'affaires et du montant des capitaux propres du Groupe ainsi qu'une part insignifiante du chiffre d'affaires du groupe Thalès. Il s'agit d'un contrat de prestations d'infogérance des systèmes d'information de AccorHotels, réalisées par le groupe Thales, dont l'exécution avait démarré antérieurement à la nomination de Madame Simon au Conseil d'administration de la Société. Le Conseil a estimé que ce contrat entrait dans le cours normal de l'activité des deux groupes et que les relations d'affaires entretenues n'étaient pas significatives.

Les honoraires versés en 2016 par AccorHotels au groupe Havas, au sein duquel Madame Mercedes Erra assure les fonctions de Présidente Exécutive de Havas Worldwide, représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires et du montant des capitaux propres du Groupe ainsi que moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe Havas. Différentes filiales du groupe Havas réalisent diverses prestations de marketing et publicité pour AccorHotels en fonction des campagnes mises en place. Cette relation d'affaires étant non exclusive, le Groupe faisant également appel à d'autres prestataires, et entrant dans le cours normal de l'activité des deux groupes, le Conseil d'administration a estimé qu'elle n'était pas significative.

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 21 février 2017, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Mercedes Erra, Sophie Gasperment, Qionger Jiang, Iris Knobloch, Isabelle Simon et Natacha Valla et de Messieurs Jean-Paul Bailly et Bertrand Meheut.

Enfin, le Conseil d'administration, lors de la cooptation de Monsieur Nicolas Sarkozy le 21 février 2017, a examiné la qualification d'Administrateur indépendant de Monsieur Sarkozy au regard des critères du Code AFEP/MEDEF et a revu dans ce cadre les relations entre le Groupe et le cabinet d'avocats Claude & Sarkozy. Il est prévu que Monsieur Sarkozy ne fournira lui-même aucune prestation de conseil juridique au Groupe durant son mandat et par ailleurs que l'intervention d'autres associés ou collaborateurs du cabinet Claude & Sarkozy sur des dossiers juridiques pour le compte du Groupe se fera en tout état de cause dans des conditions, en particulier en termes de volume d'activité, à même de préserver la qualité d'Administrateur indépendant de Monsieur Sarkozy au regard des critères susvisés. Dans ces conditions, le Conseil a considéré que Monsieur Nicolas Sarkozy remplit les critères d'indépendance tels que définis par le Code AFEP/MEDEF.

Tableau des critères d'indépendance

	Ne pas être ou avoir été salarié ou mandataire social [1]	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	Ne pas être actionnaire à plus de 10 % [2]
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani [3]	√	√	√	√	√	√	
Aziz Aluthman Fakhroo	√	√	√	√	√	√	
Vivek Badrinath [4]		√	√	√	√	√	√
Jean-Paul Bailly	√	√	√	√	√	√	√
Sébastien Bazin		√	√	√	√	√	√
Iliane Dumas [5]		√	√	√	√	√	√
Mercedes Erra	√	√	√	√	√	√	√
Sophie Gasperment	√	√	√	√	√	√	√
Qionger Jiang	√	√	√	√	√	√	√
Iris Knobloch	√	√	√	√	√	√	√
Bertrand Meheut	√	√	√	√	√	√	√
Nicolas Sarkozy [6]	√	√	√	√	√	√	√
Patrick Sayer	√	√	√	√	√	√	
Isabelle Simon	√	√	√	√	√	√	√
Natacha Valla	√	√	√	√	√	√	√
Sarmad Zok	√	√		√	√	√	√

(1) Au cours des cinq dernières années.
(2) Seul ou agissant de concert.
(3) Coopté à effet du 21 mars 2017.
(4) Coopté à effet du 10 octobre 2016.
(5) Administratrice représentant les salariés.
(6) Coopté à effet du 21 février 2017.

Conformément à l'article 22 des statuts de la Société, suite à sa démission de son mandat d'Administrateur, Monsieur Philippe Citerne a été nommé Censeur par le Conseil d'administration lors de sa séance du 27 juillet 2016, le Conseil ayant souhaité continuer à bénéficier de son expertise financière et de sa connaissance du Groupe. À ce titre, Monsieur Philippe Citerne participe aux réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à celles du Comité d'audit et des risques, avec voix consultative.

Enfin, conformément aux dispositions statutaires et à celles du Règlement intérieur, Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs, peuvent assister avec voix consultative aux séances du Conseil d'administration et être invités à participer aux réunions d'un Comité du Conseil d'administration.

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. 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, un co-Président Fondateur ou un Censeur 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.

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration a examiné les conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie en 2016 et approuvé une convention réglementée conclue avec le groupe Eurazeo dont le détail figure dans le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés. Conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce, l'Administrateur concerné n'a pas pris part au vote sur ces engagements.

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration a renforcé son dispositif de prévention des conflits d'intérêts susceptibles de survenir en son sein, en adoptant l'article 9 du Règlement intérieur (dont le texte figure ci-après en annexe A). Aux termes de cet article, outre les déclarations mentionnées ci-dessus, tout Administrateur se trouvant en situation de conflit d'intérêts en

informe le Vice-président du Conseil d'administration ainsi que le Secrétaire du Conseil. Il prévoit en outre que toute information sensible d'un point de vue concurrentiel ne peut être dévoilée ou discutée en présence d'un Administrateur ayant un rattachement direct à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société. Sur la base des déclarations effectuées par les Administrateurs, le Vice-président, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts, et en informe le Conseil d'administration annuellement. En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil. L'Administrateur ainsi concerné ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un potentiel conflit d'intérêts, ni la partie du procès-verbal du Conseil d'administration correspondante.

Par ailleurs, les Administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une Charte de l'administrateur (dont le texte figure ci-après en annexe B) qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité, ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.

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 2016. 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 %, identique à celui de l'exercice précédent.

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 en 2016, le Conseil d'administration a notamment :

- approuvé l'acquisition du groupe Fairmont Raffles Hotels International et autorisé la signature du traité d'apport de titres qui a été soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires le 12 juillet 2016 ;
- autorisé l'acquisition des sociétés onefinestay et John Paul, ainsi que de plusieurs actifs immobiliers ;
- approuvé la cession d'actifs immobiliers à la société Grape Hospitality et la convention relative au protocole d'accord cadre conclue avec la société Eurazeo, actionnaire majoritaire de la société Grape Hospitality Holding ;
- approuvé le lancement du projet de filialisation de l'activité HotelInvest.

En matière de gouvernance, le Conseil a :

- proposé les nominations et cooptation de nouveaux Administrateurs ;
- nommé Madame Iris Knobloch aux fonctions de Vice-présidente et Administratrice référente après avoir pris acte de la démission de Monsieur Philippe Citerne ;
- renouvelé le mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet ;
- créé un nouveau Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale et revu la composition de tous ses Comités ;
- revu le plan de succession proposé par le Comité des nominations et des rémunérations ;
- examiné les conventions réglementées déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours de l'exercice antérieur et qui se sont poursuivies au cours de l'exercice écoulé ;
- arrêté les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et proposé d'augmenter l'enveloppe annuelle des jetons de présence allouée aux membres du Conseil pour tenir compte des évolutions dans sa composition et des pratiques en vigueur.

Le Conseil d'administration a, tout au long de l'exercice, pris connaissance des compte-rendus des différents Comités.

Enfin, il a convoqué deux Assemblées Générales Mixtes et approuvé le rapport du Président du Conseil d'administration.

ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2016

	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Aziz Aluthman Fakhroo (1)	4	75 %
Vivek Badrinath (2)	2	50 %
Jean-Paul Bailly	9	100 %
Sébastien Bazin	9	100 %
Ali Bouzarif (1)	4	100 %
Philippe Citerne (3)	7	100 %
Iliane Dumas	9	78 %
Mercedes Erra	9	67 %
Sophie Gasperment	9	100 %
Jonathan Grunzweig (4)	3	67 %
Qionger Jiang (1)	4	75 %
Iris Knobloch	9	89 %
Bertrand Meheut	9	89 %
Virginie Morgon (4)	3	67 %
Nadra Moussalem (5)	9	67 %
Patrick Sayer	9	89 %
Isabelle Simon (1)	4	100 %
Natacha Valla (1)	4	100 %
Sarmad Zok (1)	4	100 %

(1) Nommé(e) par l'Assemblée Générale Mixte du 12 juillet 2016.
(2) Coopté à effet du 10 octobre 2016. Entre cette date et le 31 décembre 2016, le Conseil ne s'est réuni que deux fois et Monsieur Vivek Badrinath n'a pu assister qu'à une seule de ces deux réunions.
(3) Démission de son mandat d'Administrateur le 27 juillet 2016.
(4) Démission de son mandat d'Administrateur le 22 avril 2016.
(5) Démission de son mandat d'Administrateur le 21 février 2017.

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 quatre Comités spécialisés :

- **le Comité d'audit et des risques ;**
- **le Comité des engagements ;**
- **le Comité des nominations et des rémunérations ;**
- **le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale.**

En outre, le 21 février 2017, le Conseil a décidé de créer un Comité de la stratégie internationale présidé par Monsieur Nicolas Sarkozy.

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 et des nominations.

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.

Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques est composé de cinq membres, Mesdames Sophie Gasperment, Isabelle Simon et Natacha Valla et Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo et Bertrand Meheut, 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 Bertrand Meheut, Administrateur indépendant. Monsieur Philippe Citerne assiste aux réunions de ce Comité en sa qualité de Censeur avec voix consultative.

Le Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2016 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 82 % (77 % en 2015).

Les Commissaires aux Comptes, le Président-directeur général, le Directeur général Finances et le Secrétaire du Conseil assistent aux réunions, accompagnés en tant que de besoin par la Directrice de l'Audit interne. Les réunions au cours desquelles sont examinés les comptes annuels et semestriels commencent par une session avec les Commissaires aux Comptes, hors la présence des membres de la Direction de la Société.

Lors de ses réunions, le Comité a notamment :

- préparé les délibérations du Conseil d'administration relatives à l'examen des comptes annuels et semestriels ;
- suivi la mise en place de la présentation des résultats financiers du Groupe, ventilés entre HotelInvest et HotelServices ;
- suivi l'intégration de FRHI ainsi que le déroulement du projet de filialisation de l'activité HotelInvest ;
- adopté une Charte de l'audit dans le cadre de la réforme de l'audit légal.

Le Comité a également suivi l'évolution des litiges fiscaux du Groupe et s'est fait présenter les projets de modification des normes et de la réglementation comptables. Enfin, il a étudié les conclusions des missions d'Audit interne et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques.

Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de huit membres dont quatre qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Conformément au Code AFEP/MEDEF, l'Administratrice représentant les salariés, Madame Iliane Dumas, siège au Comité. Il est présidé par Madame Sophie Gasperment, Administratrice indépendante, les autres membres étant Mesdames Qionger Jiang et Iris Knobloch et Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo, Bertrand Meheut, Patrick Sayer et Sarmad Zok.

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'année 2016 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 90 % (76 % en 2015).

Durant ses réunions, le Comité a notamment :

- proposé la nomination et la cooptation de nouveaux Administrateurs ;
- proposé au Conseil des évolutions de la gouvernance en matière de composition et missions des Comités ;
- revu le processus de succession intérimaire du Président-directeur général et du Directeur général délégué en cas d'aléa ;
- revu les modalités des plans d'actions de performance émis en 2016 et les niveaux de réalisation des conditions de performance des plans d'options de souscription et d'actions de performance précédemment émis.
- procédé à l'examen de la convention réglementée conclue en cours d'exercice avec le groupe Eurazeo relative à un protocole d'accord cadre et à la revue des conventions réglementées approuvées les années précédentes et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2016.

Il a également examiné le caractère indépendant des Administrateurs au regard des critères du Code AFEP/MEDEF et formulé ses recommandations au Conseil en ce qui concerne la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la répartition des jetons de présence.

Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité anciennement en charge des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, a décidé de créer un nouveau comité, le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale, auquel ont été confiées les missions de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise précédemment dévolues au Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, et de préparer des décisions du Conseil d'administration en matière de compliance, éthique et RSE.

Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale est composé de quatre membres, tous qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Jean-Paul Bailly, les autres membres étant Mesdames Mercedes Erra, Sophie Gasperment et Isabelle Simon.

Le nouveau Comité s'est réuni une fois au cours de l'année 2016 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 75 %.

Durant cette réunion, le Comité a notamment :

- suivi la mise en œuvre du programme de Compliance du Groupe ;
- examiné les travaux menés par le Comité Éthique et RSE ;
- passé en revue l'état d'avancement des chantiers mis en place par le Groupe en matière de *Talent Management* et de Leadership.

Il a également examiné le bilan du programme Planet 21 sur la période passée et pris connaissance des axes stratégiques et de la feuille de route de ce programme pour les années à venir.

Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de cinq membres. Il est présidé par Monsieur Patrick Sayer et les autres membres sont Madame Mercedes Erra et Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo, Jean-Paul Bailly et Sarmad Zok. Compte tenu de la nature des missions du Comité des engagements, qui est parfois appelé à se prononcer à bref délai sur des projets d'acquisition ou de cession, les réunions du Comité peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Le Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2016 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 85 % (89 % en 2015). Sur l'invitation du Président du Comité, les Administrateurs non membres du Comité sont amenés à participer aux travaux du Comité.

En 2016, le Comité des engagements a revu les différents projets d'acquisition du Groupe, et notamment les acquisitions des sociétés onefinestay et John Paul. Il a aussi tout particulièrement suivi le processus d'acquisition du groupe Fairmont Raffles Hotels International et le lancement du projet de filialisation de l'activité HotelInvest.

MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale se tiendra le 5 mai 2017 à 15 heures, au Novotel Paris Tour Eiffel – 61, quai de Grenelle – 75015 Paris. L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions est publié au *Bulletin des Annonces Légales Obligatoires* (BALO) 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 27 JUILLET 2016)

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 31 mars de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles sont transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux Administrateurs dans les quinze jours de la tenue de ladite réunion et est soumis à l'approbation du Conseil lors de la seconde réunion suivante.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'administration procède au moins tous les trois ans à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Les Administrateurs non-exécutifs se réunissent une fois par an, hors la présence des Administrateurs exécutifs et des dirigeants sociaux, pour évaluer la performance de ces derniers et réfléchir à l'avenir du management.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent aux réunions par tous moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

3. Information du Conseil d'administration

Sont fournies aux Administrateurs toutes les informations qu'ils estiment nécessaires à l'accomplissement de leur mission

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux Administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions.

En outre, les Administrateurs sont tenus régulièrement informés, entre les réunions, de tous les événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe. À ce titre, ils sont notamment destinataires de tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que d'une synthèse périodique des notes d'analystes financiers portant sur la Société, et le cas échéant, les notes elles-mêmes.

Le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Les Administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président-directeur général, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les Administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, en dehors de la présence des mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président-directeur général.

4. Compétences du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration :

a) approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;

b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 du présent Règlement, et les arrête ;

c) approuve préalablement et sur recommandation du Comité des engagements les décisions suivantes du Président-directeur général :

i. tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :

- les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
- les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
- les investissements locatifs (le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui la valeur de marché de l'actif pris en location),
- les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
- les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales.

Il est néanmoins précisé que, pour les opérations de financement, le Président-directeur général est autorisé à procéder, sans approbation préalable du Conseil d'administration, à tout engagement financier d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros pour autant qu'un tel engagement financier soit pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe telle qu'approuvée au préalable par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations réalisées. Il est également précisé que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an, quel qu'en soit le montant,

ii. toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),

iii. toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à 1 million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de 2 millions d'actions par an ;

d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;

e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

5. Vice-président du Conseil d'administration – Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut nommer un Administrateur indépendant aux fonctions de Vice-président conformément à l'article 14 des statuts de la Société. Celui-ci est nommé pour la durée de son mandat d'Administrateur, étant précisé que le Conseil d'administration peut néanmoins mettre fin à ces fonctions à tout moment.

Conformément aux statuts de la Société, le Vice-président peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions.

Le Vice-président est le point de contact privilégié pour les autres Administrateurs indépendants. Lorsqu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, il organise et préside une réunion réservée aux Administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration.

Le Vice-président veille à ce qu'il soit répondu aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil d'administration, et se rend disponible pour prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci et, le cas échéant, répondre lui-même à leurs questions. À cet effet, la Société lui attribue une adresse électronique spécifique. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

En outre, le Vice-président supervise les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration, approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après qu'il lui ait été soumis par le Président-directeur général et traite les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration.

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 quatre :

- **le Comité d'audit et des risques ;**
- **le Comité des engagements ;**
- **le Comité des nominations et des rémunérations ;**
- **le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale**

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Sur invitation du Président du Comité concerné, le Président-directeur général assiste aux réunions des Comités spécialisés. Toutefois, il n'assiste pas à la partie des réunions du Comité des nominations et des rémunérations au cours de laquelle sont évoqués des points de l'ordre du jour le concernant à titre personnel, ni à la partie des réunions du Comité d'audit et des risques au cours de laquelle les membres du Comité s'entretiennent avec les Commissaires aux Comptes.

Le Secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer, le cas échéant, au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

6.1. Le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du Groupe.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées. À cette occasion il examine les projets de communiqué de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- il examine le périmètre de consolidation du Groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine la politique et s'assure des moyens en matière de gestion des risques ;
- il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il suit l'efficacité de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- il suit la réalisation par les Commissaires aux Comptes de leur mission et, en particulier, examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;
- lors de la désignation des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en menant un appel d'offres des différents cabinets (sauf en cas de renouvellement de mandat) et émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux Comptes proposés ;
- il autorise, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les services autres que la certification des comptes susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du Groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, en rend compte au Conseil d'administration et formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal ;
- il s'assure de l'indépendance des Commissaires aux Comptes, notamment en prenant connaissance de leur déclaration d'indépendance, et fait part au Conseil d'administration de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- il rend régulièrement compte au Conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

Le Comité d'audit et des risques est composé de trois à six membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité d'audit et des risques tient au moins trois réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

Le Comité d'audit et des risques a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur financier après information préalable du Président-directeur général.

Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité accompagnées d'un ordre du jour. Le calendrier des réunions du Comité doit permettre la tenue des réunions consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels au moins deux jours avant la réunion du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit et des risques doivent disposer, en temps utile, des documents nécessaires aux travaux du Comité. Lors de leur première nomination, ils bénéficient d'une information particulière sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise. Le Président-directeur général, le Directeur financier et les Commissaires aux Comptes assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Comité d'audit et des risques.

6.2. Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de sept membres au plus. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président-directeur général.

Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple, étant entendu que ces recommandations doivent ensuite faire l'objet d'une délibération du Conseil d'administration avant que les engagements concernés ne soient mis en œuvre par le Groupe. Le Comité des engagements a ainsi pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les points suivants :

- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- tout engagement ou toute opération pour lequel ou laquelle le Président-directeur général doit obtenir l'approbation préalable du Conseil d'administration en application de l'article 4. c) du présent Règlement intérieur.

6.3. Le Comité des nominations et des rémunérations

Le Comité des nominations et des rémunérations a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions et, d'autre part, de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

Nominations

- Il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant 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 d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les s options de souscription ou d'achat d'actions ou les 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 et de tout programme d'actionnariat salarié.
- Il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux.
- Il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le Rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution d'actions de performance.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois à sept membres, dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, ainsi que d'un Administrateur représentant les salariés. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité des nominations et des rémunérations tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

6.4. Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale

Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale a pour mission de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise, d'une part, et d'autre part de préparer les décisions du Conseil d'administration concernant la compliance, l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale.

Il exerce notamment les missions suivantes :

Gouvernance

- Il est chargé, en liaison avec le Président-directeur général, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil.
- Il mène des réflexions et émet des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.
- Il examine la conformité des pratiques de gouvernance de la Société aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société adhère.
- Il examine régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des Administrateurs.
- Il veille en permanence sur l'évolution de l'actionnariat de la Société et réfléchit aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat.
- 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 tous les cas de conflit d'intérêts concernant des Administrateurs.
- Il examine l'évolution des missions du Conseil d'administration.
- Il prépare toutes discussions entre la Société et les actionnaires, portant sur l'évolution de leur participation au capital, leur représentation éventuelle dans les organes sociaux, et les éventuelles relations contractuelles entre ces actionnaires et la Société, notamment en préparant les décisions du Conseil d'administration autorisant les conventions dites réglementées.

Compliance

- Il examine l'organisation et la mise en œuvre du dispositif de la Société en matière de compliance et notamment se tient informé du déploiement des politiques de compliance.
- Il examine les questions éthiques et les situations de conflits d'intérêts dont il pourrait avoir connaissance, ou que le Conseil ou son Président renvoie à son examen.
- Il prend connaissance annuellement du rapport du Comité éthique et RSE.

Responsabilité sociale et environnementale

- Il examine les orientations de la politique RSE et prend connaissance des résultats de celle-ci.

Le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale est composé de trois à cinq membres, dont une majorité d'Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par un Administrateur indépendant.

Le Comité tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées 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 les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 9.

Enfin à la demande du Président-directeur général, ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

8. Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des rémunérations, des nominations et du gouvernement d'entreprise, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil ont droit à une part fixe en considération de leurs fonctions d'Administrateur et, le cas échéant, de membre, voire de Président, d'un ou plusieurs Comités, et à une part variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- le montant annuel des jetons de présence est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil, l'enveloppe destinée aux Comités étant elle-même répartie par la suite entre les 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.

9. Conflits d'intérêts et informations sensibles

9.1. Situations de conflits d'intérêts

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou indirecte, par personne interposée ou de toute autre manière, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Vice-président du Conseil d'administration ainsi que le Secrétaire du Conseil.

Il est précisé en tant que de besoin qu'un rattachement direct ou indirect à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société peut, outre la situation de conflit d'intérêts qu'il engendre, soulever également des difficultés au regard des règles de concurrence. À cet égard, un Administrateur ne peut durant son mandat accepter sans autorisation du Conseil un mandat social ou des fonctions de direction ou de consultant au sein d'une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société.

Il est également rappelé qu'aux termes de l'article 15 des statuts de la Société les Administrateurs ainsi que toute personne appelée à assister au Conseil sont tenus à une obligation de confidentialité à l'égard des informations données au cours de débats.

9.2. Informations sensibles du point de vue du droit de la concurrence

Aucune *information sensible* du point de vue du droit de la concurrence ne peut être dévoilée ou discutée en présence d'un Administrateur ayant un rattachement direct ou indirect à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société (un « Administrateur Concerné »).

La notion d'*information sensible* du point de vue du droit de la concurrence s'entend de toute information non publique qui pourrait permettre à l'Administrateur Concerné de comprendre ou d'influencer la stratégie, notamment commerciale, de la Société sur le ou les marchés où est présente la personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société et avec laquelle l'Administrateur Concerné a un rattachement.

Cette notion recouvre, en particulier, les informations ayant trait, pour le ou les marchés considérés :

- aux projets de développement en cours ou futurs, notamment en matière de fusions-acquisitions ;
- aux prix ou stratégies de prix actuels ou futurs (y compris les remises ou rabais) ;
- aux ventes, promotions, termes et conditions promotionnelles et publicitaires actuels ou futurs (y compris les dépenses promotionnelles ou publicitaires, les termes et conditions de vente, et plus généralement les stratégies de ventes) ;
- aux marges et objectifs ou indicateurs de profitabilité relatifs à des activités, produits ou services spécifiques ;
- aux capacités actuelles ou futures, y compris les plans d'augmentation ou de réduction des capacités ;
- aux clients, listes de clients, programmes de fidélité et, le cas échéant, aux réponses ou projets de réponses aux appels d'offres ;
- aux coûts liés à des produits, services ou technologies ;
- aux projets technologiques, informatiques ou de recherche-développement ;
- aux parts de marché ;
- à l'analyse du marché, y compris aux évolutions anticipées de l'offre et/ou de la demande et des prix ;

À moins dans chaque cas que cette information ne soit plus sensible du point de vue du droit de la concurrence, en raison de son caractère général, ou parce que suffisamment ancienne ou agrégée, ou encore parce que composée uniquement de données publiques.

Le risque d'échange d'information sensible du point de vue du droit de la concurrence est assimilé en tous points à une situation de conflit d'intérêts au sens du présent article.

9.3. Déclaration des conflits d'intérêts

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur déclare les liens de toute nature qu'il entretient, directement ou indirectement, par personne interposée ou de toute autre manière, avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs concurrents, clients, partenaires ou fournisseurs. Il l'adresse au Président-directeur général et au Vice-président, avec copie au Secrétaire du Conseil.

En cas de survenance d'un événement rendant en tout ou partie inexacte la déclaration, ou en cas de doute quant à l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur en informe sans délai le Vice-président et le Secrétaire du Conseil.

Sur la base de ces déclarations, le Vice-président, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts. Il en informe le Conseil d'administration annuellement, et à l'occasion de chaque modification, et rappelle les mesures adoptées afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts.

9.4. Ligne de conduite en cas de situation de conflit d'intérêts

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil.

Il ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un conflit d'intérêts, ni la partie du procès-verbal du Conseil d'administration correspondante.

Si l'agenda de telle ou telle réunion du Conseil le nécessite, la réunion peut sur décision du Président-directeur général ou du Vice-président être organisée en deux parties, l'une se déroulant en présence du ou des Administrateurs Concernés, au cours de laquelle aucune information sensible du point de vue du droit de la concurrence ou plus généralement d'un conflit d'intérêts ne peut être discutée, et l'autre se déroulant hors la présence de ces Administrateurs.

Toute décision du Conseil d'administration concernant un conflit d'intérêts est relatée dans le procès-verbal du Conseil.

Toute difficulté relative à la mise en œuvre du présent article 9 sera soumise au Vice-président du Conseil ou, à la demande de ce dernier en cas de difficulté, à un Comité du Conseil *ad hoc* présidé par le Vice-président et composé de deux Administrateurs indépendants. En cas de difficulté persistante, le Conseil d'administration se prononcera sur recommandation du Comité.

ANNEXE B

CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR (TEL QUE MODIFIÉ LE 29 AVRIL 2014)

Le Conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque Administrateur, quels que soient les motifs de sa désignation et sa qualification par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, représente l'ensemble des actionnaires, et adhère, à ce titre, aux principes de conduite définis dans la présente Charte.

Les censeurs nommés par le Conseil d'administration et les co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société sont soumis à toutes les dispositions de la présente Charte qui leur sont applicables.

Devoir de diligence

Les Administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des Comités auxquels ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées Générales des actionnaires.

Il appartient à chaque Administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'Administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque Administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

Information

Les Administrateurs ont le devoir de demander à la Direction de la Société, par l'intermédiaire du Président-directeur général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-directeur général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel Administrateur, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur, la Charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des Administrateurs.

Chaque Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

Transparence et prévention des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président-directeur général, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur remplit une Déclaration sur l'honneur conforme au modèle annexé à la présente Charte, relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président-directeur général avec copie au Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs s'interdisent de participer, directement ou indirectement, à toute transaction, quel que soit son montant, avec une société du Groupe comportant la cession par cette dernière d'un ou plusieurs actifs hôteliers.

Les modalités, notamment tarifaires, selon lesquelles les Administrateurs peuvent séjourner à titre privé dans les hôtels du Groupe font l'objet d'une délibération du Conseil d'administration.

Opérations réalisées par les Administrateurs sur les valeurs mobilières émises par la Société

Les Administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société.

Ils sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ;
- de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les Administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux Administrateurs par le Secrétaire du Conseil, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les Administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur action) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque Administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des Marchés Financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

Devoirs de réserve et de confidentialité

Les Administrateurs sont tenus, conformément à l'article 15 des statuts de la Société, à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'administration, et le cas échéant, des Comités du Conseil auquel ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil ou de ses Comités.

Tout Administrateur s'oblige, si la demande lui en est faite par le Président-directeur général à restituer ou détruire sans délai tout document en sa possession contenant des informations confidentielles.

Par ailleurs, les Administrateurs sont tenus de se concerter avec le Président-directeur général préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux, étant précisé que cette disposition ne s'applique pas aux Administrateurs qui exerceraient les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué et, seraient, à ce titre, amenés à communiquer au nom de la Société.

Actions possédées à titre personnel

En application des statuts, les Administrateurs, à l'exception de ceux représentant les salariés, sont tenus de posséder 1 000 actions de la Société, qui doivent être, comme tous les titres éventuellement acquis en sus, détenues sous la forme nominative.

Les représentants permanents de personnes morales nommées Administrateurs sont soumis à la même obligation.

Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque Administrateur (et chaque représentant permanent d'Administrateur personne morale), à l'exception de celui des actions détenues par les Administrateurs représentant les salariés, est rendu public par la Société.

3.2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

3.2.2.1 OBJECTIFS DE LA SOCIÉTÉ EN MATIÈRE DE PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe a retenu la définition du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), la plus communément admise sur le plan international : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Cette définition est compatible avec celle retenue par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers qui précise que :

« Le contrôle interne est un dispositif de la Société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et

d'une façon générale contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. ».

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de non-atteinte des objectifs fixés par la Société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Ainsi, l'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence du contrôle interne, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société.

La description du dispositif de contrôle interne présenté ci-après a été préparée en s'appuyant sur le Cadre de référence du contrôle interne et de gestion des risques élaboré par le groupe de Place mené sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers, complété de son guide d'application.

3.2.2.2 DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE MISES EN PLACE

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne et de gestion des risques décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés. Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre, celles-ci font l'objet d'une action systématique de déploiement des procédures de contrôle interne et sont intégrées prioritairement dans le plan d'audit. À cet égard, le Comité d'audit et des risques veille particulièrement à l'application de ce plan.

L'organisation générale en matière de contrôle interne et de gestion des risques

Les acteurs

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques s'inscrivent dans le cadre général de la politique définie par le Conseil d'administration et sont mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles. Ainsi, le contrôle interne et la gestion des risques sont l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société.

À cet égard, les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sont les suivants :

La Direction générale

Le Président-directeur général conformément à la loi et aux statuts, représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom. Les conditions dans lesquelles l'exercice des pouvoirs du Président-directeur général sont subordonnées à l'autorisation préalable du Conseil d'administration sont précisées dans le présent rapport, au paragraphe 3.2.1.

Le Président-directeur général a structuré le Groupe autour de deux métiers :

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

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un Comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers et les fonctions support. Il est composé des membres suivants :

- le Directeur général délégué en charge des achats, de l'audit, du juridique et de la sûreté/sécurité du Groupe ;
- la Directrice Talent et Culture Groupe ;
- le Directeur général du développement AccorHotels
- le Directeur général Finances ;
- le Directeur général Food & Beverage Groupe ;
- le Directeur général Marques Luxe et HotelServices Amérique du Nord, Amérique Centrale et Caraïbes ;
- le Directeur général « New businesses » et HotelServices Afrique et Moyen Orient
- le Directeur général HotelServices Europe (hors France et Suisse)
- la Directrice générale HotelServices France et Suisse ;
- le Directeur général HotelServices Asie Pacifique ;
- le Directeur général HotelServices Amérique Latine ;
- le Directeur général HotelInvest ;
- le Directeur général adjoint HotelInvest.

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

- la Direction des Relations institutionnelles ;
- la Direction des Relations média Groupe ;
- la Direction du Marketing, du Digital, de la Transformation et de l'Innovation, du BtoO et des Systèmes d'Information.

La Direction financière du Groupe

Le Directeur général Finances veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le Groupe et notamment à la diffusion, auprès des Divisions, des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Les principales composantes de la Direction financière Groupe sont :

- la Direction du Contrôle général Groupe en charge du Contrôle financier Groupe, des Systèmes d'informations finances Groupe, de la Consolidation Groupe, des études et méthodes comptables et de la comptabilité de la Société mère ;
- la Direction de la Stratégie et de la Finance Corporate ;
- la Direction de la Trésorerie, des Financements et du *Credit Management* Groupe ;
- la Direction de la Fiscalité Groupe et France chargée de mettre en œuvre et coordonner les différentes actions permettant de sécuriser et optimiser la fiscalité du Groupe, en particulier dans le cadre d'opérations transnationales ;
- la Direction de la Communication financière et des Relations investisseurs, en charge de communiquer aux marchés financiers la stratégie et les résultats du Groupe ;
- la Direction financière de la Société en charge du programme de fidélité Groupe et du contrôle de gestion de la Distribution et du Marketing ;
- la Direction Finance Fusions et Acquisitions en charge du suivi et de l'intégration au sein du Groupe des opérations de croissance par acquisitions, fusions et joint-ventures ;
- la Direction des Projets Finances qui coordonne les projets transverses de la Direction financière.

La Direction financière Groupe est en contact permanent avec les Commissaires aux Comptes qui mettent en œuvre leurs diligences sur les comptes sociaux et consolidés conformément au cadre légal et réglementaire.

La Direction des Risques et des Assurances

La Direction des Risques et Assurances coordonne la démarche structurée d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques majeurs et la mise en œuvre de plans d'action de prévention et protection en réponse aux risques identifiés.

S'appuyant sur le Comité central de Coordination de la Gestion 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 de cartographie et de réduction des risques majeurs 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.

Des compléments d'information sont disponibles au paragraphe 3.5 « Gestion des risques ».

La Direction générale Sûreté-Sécurité Groupe

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

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

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

Elle élabore le dispositif de gestion de crise, en assure le suivi, le contrôle et l'intégration dans les hôtels et sociétés du groupe. (§ 3.5.4.1 « La gestion de crise »)

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

La Direction de l'Audit interne Groupe

Rapportant fonctionnellement au Comité de contrôle interne Groupe (cf. 3.2.2.5) et au Comité d'audit et des risques, l'Audit interne Groupe est l'élément central du dispositif de contrôle interne. Il a pour mission de contribuer à développer les outils et référentiels de contrôle interne et de mettre en œuvre les missions s'inscrivant dans le cadre du plan d'audit annuel validé par le Comité de contrôle interne Groupe et le Comité d'audit et des risques.

L'Audit interne Groupe s'assure de la coordination de ses actions avec celles menées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de leur mission. Il est également en charge de la coordination des départements d'Audit interne délocalisés auprès des directions opérationnelles (Divisions).

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient dix auditeurs à la fin de l'année 2016. Par ailleurs, l'Audit interne des Systèmes d'information, rattaché à l'Audit interne Groupe, comptait trois auditeurs.

Les départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions

Les départements d'Audit interne délocalisés, intégrés aux principales Divisions, sont rattachés aux Directions financières des Divisions et fonctionnellement rattachés à l'Audit interne Groupe, hormis le cas du Département d'Audit interne délocalisé de la zone Europe Moyen-Orient Afrique, qui est hiérarchiquement rattaché au Directeur de l'Audit interne Groupe.

Le lien direct entre le département de l'Audit interne Groupe et les départements de l'Audit interne délocalisés permet de garantir en leur sein le respect des principes déontologiques fondamentaux d'indépendance et d'application des normes professionnelles préconisées par les organismes de référence et des méthodologies promulguées par le Groupe. Il permet également de garantir l'adéquation des ressources affectées aux départements d'Audit interne délocalisés avec la nature et les objectifs des missions réalisées localement.

Les départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions regroupaient 29 auditeurs à la fin de l'année 2016.

Le système d'information comptable et financier

Le système d'information comptable et financier, déployé au sein du Groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Il s'articule autour d'un outil de reporting et d'un système de consolidation interfacés, couvrant la quasi-totalité des activités du Groupe, dans un souci d'homogénéisation des données comptables sociales et consolidées.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et, donc, de la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle appropriée aux besoins des utilisateurs a été formalisée et diffusée aux collaborateurs concernés.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité du système d'information comptable et financier et l'intégrité des données informatiques (processus de sauvegardes périodiques, contrôles automatiques destinés à prévenir la survenance d'entrées erronées, etc.).

En outre, le système d'information comptable et financier fait l'objet d'adaptations régulières afin d'évoluer avec les besoins spécifiques du Groupe.

Diffusion d'informations en interne

Le Groupe s'assure de la correcte circulation des informations pertinentes et de leur transmission aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes du Groupe. Des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'informations ont ainsi été diffusées en interne.

Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents. À ce titre, le Groupe a en 2014 renforcé son Guide Éthique du Management en le remplaçant par la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Cette Charte encadre la démarche de responsabilité du Groupe tant en matière d'éthique, d'intégrité et de respect des lois que de responsabilités sociale, sociétale et environnementale. Le Groupe a adopté en 2016 un programme de compliance ayant pour objet la prévention des risques de non-conformité, et en particulier la prévention des risques de corruptions et de non-respect du droit de la concurrence.

La Charte de l'Audit interne vise à offrir une vision transversale au niveau du Groupe des moyens mis en œuvre, des méthodologies employées et des modes de communication des résultats des missions de l'Audit interne. À cette fin, elle définit le cadre d'exercice de la fonction d'Audit interne au sein du Groupe, en référence notamment aux normes professionnelles de l'IFACI qui prévoient le respect par les auditeurs de règles déontologiques strictes. Elle formalise également le rôle, la composition et les modalités de fonctionnement du Comité de contrôle interne Groupe. Enfin, elle précise les modalités de coordination des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions par l'Audit interne Groupe.

La Charte de l'Audit interne a été signée par le Président-directeur général du Groupe, le Directeur général délégué, le Directeur général Finances et la Directrice de l'Audit interne Groupe, ainsi que par les membres du Comité de contrôle interne Groupe, dont la fonction et la composition sont présentées en paragraphe 3.2.2.5.

Les manuels de procédures et principes comptables

Communiqué à l'ensemble des Directions financières du Groupe, le manuel de référence Finance définit le processus de clôture mensuelle des comptes de gestion, l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe, les principes de consolidation et les normes comptables mises en œuvre par le Groupe. Sont également traités les points spécifiques ayant trait aux procédures de validation des investissements. Enfin, le manuel de référence Finance intègre la Charte de la Trésorerie qui précise notamment les modalités de gestion de la trésorerie, les principes s'appliquant en matière de détention des moyens de paiement et d'autorisation des dépenses, le rôle et l'organisation des systèmes de gestion centralisée des liquidités. Ce manuel est disponible sur l'Intranet Groupe, à l'attention des collaborateurs.

Une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe, a été formalisée par la Direction financière et mise à disposition des collaborateurs du Groupe concernés.

Des instructions de consolidation, rappelant le calendrier de communication des informations requises ainsi que les points d'attention spécifiques en matière de retraitement des états financiers locaux, sont diffusées trimestriellement aux Directeurs financiers et aux interlocuteurs consolidation et sont archivées sur l'Intranet Finance.

Les manuels de procédures internes

Des manuels de procédures internes ont été établis et diffusés pour les principaux métiers. Ils sont destinés à structurer et pérenniser les procédures préconisées par le Groupe en fonction de l'évaluation des risques de contrôle interne propres à chaque activité.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre sous la responsabilité directe des Directions opérationnelles et fonctionnelles, s'inscrivent dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des risques de l'entreprise.

Le dispositif d'auto-évaluation en matière de contrôle interne

Le Groupe porte une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et au suivi de dispositifs d'auto-évaluation en matière de contrôle interne. Ceux-ci sont aujourd'hui déployés au sein de la plupart des unités opérationnelles hôtelières et des sièges. Ces outils s'articulent avec les référentiels de contrôle interne existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points clés de contrôle.

Une centralisation périodique de ces auto-évaluations est réalisée au niveau de chaque Division concernée, avec éventuellement le support de l'Audit interne.

Lorsqu'elles concernent des unités où ces outils d'auto-évaluation sont déployés, les interventions de l'Audit interne intègrent comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'auto-évaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'auto-évaluation du niveau de contrôle interne menée par le responsable de l'unité.

Les comptes rendus des interventions de l'Audit interne

À la suite de chaque intervention de l'Audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'action par la Direction générale de l'entité auditée, lorsque celui-ci est requis. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité, ainsi qu'aux membres du Comité exécutif.

Les rapports des Départements de l'Audit interne délocalisés sont systématiquement centralisés au niveau de la Direction de l'Audit interne Groupe. La synthèse des travaux de ces départements fait l'objet d'une présentation au Comité de contrôle interne Groupe et au Comité d'audit et des risques.

En outre, le Comité d'audit et des risques est destinataire d'une synthèse trimestrielle des travaux d'Audit interne précisant notamment l'avancement du plan de charge annuel, le niveau de contrôle interne relevé lors des interventions, les écarts avec les auto-évaluations, les constats les plus marquants ainsi que les plans d'actions décidés par les parties concernées.

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

La procédure de reporting

La Direction du Contrôle financier Groupe est en charge du suivi de la procédure de reporting telle que définie par le manuel de référence Finance. Cette procédure prévoit notamment la transmission par les Divisions d'un Rapport d'activité mensuel qui comprend l'analyse des données d'activité déterminantes, ainsi que l'analyse de la formation des résultats, selon le modèle retenu par le Groupe. L'ensemble des données de reporting transmises par les Divisions doit, en outre, pouvoir être analysé par nature et par destination.

La procédure de reporting vise ainsi à fournir une analyse détaillée de l'évolution des résultats financiers et opérationnels afin notamment de fournir un support au pilotage de l'allocation des ressources, et de mesurer l'efficacité des organisations en place.

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 réduire la probabilité de survenance et les conséquences des risques identifiés comme prioritaires en raison de leur probabilité d'occurrence et/ou de leur impact.

Identification et cartographie des risques

La Direction Risques et Assurances coordonne la réalisation de la cartographie des risques majeurs, dont les résultats sont présentés chaque année au mois de décembre au Comité d'audit et des risques. Cette cartographie portant sur l'ensemble des risques internes et externes, permet de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu par la Direction générale et par chaque entité.

Ces risques ainsi que les dispositifs destinés à en assurer la maîtrise sont détaillés au chapitre « Facteurs de Risques » du Document de référence.

Par ailleurs, des cartographies des risques de contrôle interne sont réalisées sur la base des interventions de l'Audit interne, ainsi que sur la base du dispositif d'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.

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 et des investissements, qui est notamment en charge de l'analyse de tous les projets d'investissements 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 de l'intégration des nouveaux métiers, d'une ou plusieurs unités opérationnelles, d'un pays, d'une fonction ou d'un processus.

Dans le cadre des missions réalisées, l'Audit interne s'assure en outre, par le biais de ses diligences, du respect des principes et procédures édictés dans la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'entreprise du Groupe visant notamment à prévenir les actes de corruption.

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 assure le suivi de la performance et de l'efficacité du système de contrôle interne mis en place au sein du Groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la Direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne.

Le Comité de contrôle interne Groupe

Le Comité de contrôle interne est composé du Président-directeur général, du Directeur général délégué, des membres du Comité exécutif (dont la liste figure dans la partie « Composition des organes de direction » du Document de référence), du Directeur des Systèmes d'information et de la Directrice 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.

Le Comité Central de Coordination de la Gestion des Risques

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

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

Sont membres permanents du Comité :

- le Directeur général délégué ;
- la Directrice générale HotelServices France et Suisse ;
- le Directeur général « New businesses » et HotelServices Afrique et Moyen Orient ;
- la Directrice Talent et Culture Groupe ;
- le Directeur Juridique Groupe et Secrétaire du Conseil ;
- le Directeur général Sûreté-Sécurité Groupe ;
- la Directrice de l'Audit interne ;
- le Directeur des Risques et des Assurances.

Ce Comité s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2016.

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, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ACCOR

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 du Conseil d'administration de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, 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 du Conseil d'administration. 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 du Conseil d'administration 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 du Conseil d'administration.

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, le 22 mars 2017

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

3.4 EFFET DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET STRATÉGIE BAS-CARBONE

AccorHotels a réalisé une empreinte carbone (scopes 1, 2 et 3, hors transports des clients) dès 2011, mise à jour en 2015. L'impact carbone de nos hôtels est surtout lié à l'énergie consommée dans nos hôtels et à l'alimentation. En complément, une première analyse des risques liés au changement climatique a montré l'exposition de nos activités aux potentielles conséquences financières de la multiplication des événements météorologiques extrêmes et des contraintes réglementaires en matière de performance carbone des bâtiments. Une réflexion a été lancée pour réaliser une évaluation des risques plus complète.

La nouvelle stratégie développement durable – Planet 21 *Acting Here !* – élaborée en 2016 intègre les problématiques du changement climatique, notamment dans deux de ses piliers, l'alimentation et le bâtiment. Pour ce dernier, nous visons la neutralité carbone en construisant progressivement tous nos hôtels en « bas carbone » et en poursuivant notre effort de réduction des consommations énergétiques, avec un nouvel objectif de diminution de 5 % des consommations d'énergie entre 2015 et 2018. Le partenariat conclu avec « Energy Observer » est emblématique de notre volonté de bénéficier des toutes dernières avancées technologiques, en vue de les installer dans nos hôtels.

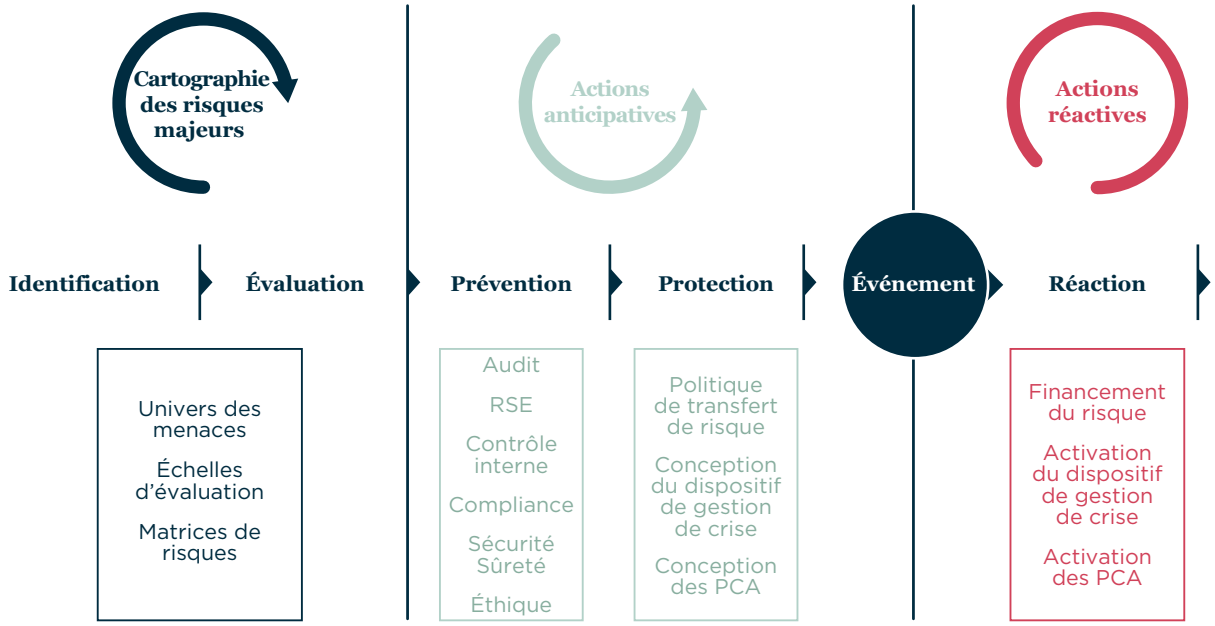
Au niveau opérationnel, notre programme Planet 21 in Action propose aux hôtels des moyens concrets d'atteindre ces objectifs, voire de les dépasser, en encourageant par exemple à la production d'énergie renouvelable ou l'approvisionnement en énergie verte. Un tout nouvel outil de gestion et suivi de la performance « durable » – Gaïa – a également été déployé cette année dans l'ensemble des hôtels.

3.5 GESTION DES RISQUES

3.5.1 POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

3.5.1.1 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 qui menacent la réalisation des objectifs du Groupe ;
- de protéger les clients, employés, marques, actifs, partenaires et franchisés ainsi que le portefeuille de clientèle du Groupe ;
- d'informer les parties prenantes du Groupe à propos des risques auxquels il est exposé.

Elle est basée sur :

- un management prospectif de l'incertitude ;
- un système de gestion 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 de la Gestion des Risques a été mis en place avec des missions étendues au suivi du processus de cartographie des risques majeurs 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.

3.5.1.2 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 d'analyse des risques majeurs et des mesures de prévention et de protection.

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.

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 d'animer le processus d'identification, analyse et gestion, propre aux données.

3.5.1.3 LA DIRECTION GÉNÉRALE SÛRETÉ-SÉCURITÉ GROUPE

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

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

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

Elle élabore le dispositif de gestion de crise, en assure le suivi, le contrôle et l'intégration dans les hôtels et sociétés du groupe. (§ 3.5.4.1 « La gestion de crise »).

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

3.5.2 FACTEURS DE RISQUES

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

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

3.5.2.1 RISQUES ASSOCIÉS À L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

3.5.2.1.1 Risques liés à l'environnement législatif et réglementaire

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Dans un contexte économique difficile, certains États peuvent être tentés de mettre en place de nouvelles taxes ou d'en relever les taux (taxe carbone, taux de TVA…). L'instabilité des lois et réglementations applicables aux activités du Groupe, pouvant aller jusqu'à la mise en place de mesures protectionnistes, parfois rétroactives, dans un ou plusieurs pays d'implantation, pourrait affecter son activité et son développement dans ces pays et donc avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe. Plus spécifiquement, la mobilisation internationale sur les questions environnementales, en particulier autour du changement climatique après la COP 21, pourrait conduire à un durcissement des contraintes réglementaires.	La présence internationale d'AccorHotels et la répartition géographique de son activité, présentées au paragraphe 4.1, permettent de limiter les impacts de ces risques sur les résultats du Groupe. De plus, les équipes juridiques réparties dans le monde entier, en concertation avec les syndicats professionnels, assurent une veille en continue pour anticiper ces évolutions législatives et réglementaires et les intégrer dans les politiques du Groupe. Enfin, pour répondre à l'objectif de réduction massive des émissions mondiales de gaz à effet de serre fixé par l'Accord de Paris sur le climat et d'anticiper l'évolution des réglementations liées au développement durable, AccorHotels engage la transition de son parc hôtelier vers des bâtiments moins énergivores et neutres en carbone. L'objectif Planet21 « Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments » est décrit au paragraphe 2.7.

3.5.2.1.2 Risques liés à l'environnement géopolitique, sanitaire et social

Risques liés à des actes de malveillance, des actes de terrorisme ou une instabilité politique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
L'évolution de la situation géopolitique expose le Groupe à un risque d'attaque terroriste, et ce dans la majorité de ses pays d'implantation. Une attaque terroriste pourrait se produire dans un des hôtels du Groupe soit spécifiquement ciblé, soit par ce que son emplacement est considéré comme une cible privilégiée. La survenance de tels événements pourrait affecter de manière directe ou indirecte ses clients, ses collaborateurs, ses activités et ses actifs et avoir des conséquences sur sa situation financière, voire sa réputation. En outre, des actes de terrorisme, des bouleversements politiques ou le déclenchement d'une guerre affecteraient le tourisme et l'activité du Groupe (baisse de la fréquentation, fermeture d'hôtels, abandon des projets de développement) dans la ou les zones concernées et menaceraient la sécurité des collaborateurs du Groupe.	La protection des clients et des collaborateurs est une priorité pour le Groupe. C'est pourquoi, afin de les protéger au mieux contre les principales menaces identifiées sur ses établissements, le Groupe s'est doté d'une stratégie de Sûreté-Sécurité adaptée à l'intensité des risques identifiés. Elle repose sur une organisation, une veille et des mesures de sécurité appropriées et sujettes à évolution en fonction de la situation. Ces mesures, décrites au paragraphe 3.5.3.2, ont pour objectif de garantir la sécurité des collaborateurs, des clients et des biens, tout en assurant la pérennité des opérations. En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise décrit au 3.5.4.1 est activé afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des collaborateurs. Enfin, les dommages que subiraient nos actifs et les éventuelles pertes d'exploitation consécutives dans un tel cas de figure sont couverts par le programme d'assurance du Groupe (§ 3.5.4.3).

Risques sanitaires

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

3.5.2.1.3 Risques liés à l'environnement concurrentiel

Description du risque	Dispositif de maîtrise
AccorHotels opère sur ses différents marchés dans un environnement concurrentiel très animé, marqué par l'accélération et l'intensification des innovations technologiques. Cette vive concurrence pourrait s'intensifier du fait de l'entrée de nouveaux acteurs, de l'apparition de nouveaux produits ou de nouvelles marques lancés par les concurrents ou de mouvements de concentration des acteurs et ce dans plusieurs régions du monde. Cette complexification de l'environnement concurrentiel pourrait avoir pour conséquence une baisse de l'activité du Groupe et un impact financier négatif sur ses résultats.	Renforcer la notoriété et l'attractivité de ses marques est la priorité du Groupe. Dans un contexte de mutation technologique, ses équipes travaillent en permanence pour les faire évoluer et les adapter aux demandes d'une clientèle exigeante afin d'éviter un transfert vers la concurrence. Ainsi, le Groupe a annoncé en 2014 la mise en place d'un plan d'investissement de 225 millions d'euros visant à l'engager dans une transformation digitale profonde et à asseoir son leadership sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client. Le contenu de ce plan, augmenté de 10 % en 2015, est détaillé au paragraphe 1.5.3. Le Groupe a également fait évoluer son portefeuille de marques, notamment par l'acquisition des marques emblématiques de l'hôtellerie de luxe Fairmont, Raffle et Swissôtel mais aussi par les partenariats stratégiques conclus avec 25hours et Banyan tree et par le lancement de Jo&Joe. Parallèlement, et afin de développer l'offre de service à destination de ses clients, le Groupe a fait l'acquisition de Wipolo, et de John Paul – leader des marchés de la conciergerie et de la connaissance client – faisant ainsi du Groupe un véritable compagnon de voyage fournissant des services innovants aux voyageurs tout au long de leurs parcours. Ces éléments de la stratégie sont décrits au paragraphe 1.5 « Stratégie du Groupe et perspectives ». Enfin, dans le but de renforcer sa notoriété, le Groupe a signé en 2015 un contrat de naming avec le Palais Omnisport de Paris Bercy afin d'associer la marque AccorHotels à ce lieu emblématique du sport et du divertissement. Ce partenariat représente une opportunité de visibilité unique pour le Groupe et sa plateforme de distribution, tant par la programmation à dimension internationale de cette grande salle parisienne que par la situation exceptionnelle de l'Arena dans Paris, première destination touristique au monde et candidate à l'organisation des Jeux Olympiques en 2024.

3.5.2.1.4 Risques liés à l'environnement économique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le fort ralentissement économique d'une zone géographique, voire de l'économie mondiale pourrait conduire le Groupe à faire face à une baisse importante de son activité, notamment en raison de la réduction des déplacements des personnes. De surcroît, comme mentionné au paragraphe 4.1 « Résultats des activités », l'activité du groupe repose encore significativement sur la zone Europe. Une évolution défavorable de la situation économique de la zone aurait des conséquences négatives sur l'activité et le chiffre d'affaires du Groupe.	La stratégie de croissance organique et externe de AccorHotels a notamment pour objet de réduire son exposition à ce risque. Ainsi, l'acquisition du Groupe FRHI, présentée au paragraphe 1.5 « Stratégie du Groupe et perspectives » a permis de réduire l'exposition du Groupe à la zone Europe en renforçant significativement sa présence sur le territoire Nord-Américain. De plus, 84 % des 347 hôtels ouverts en 2016 l'ont été hors Europe, dont 35 % dans la zone Asie-Pacifique – en partie grâce au partenariat stratégique avec Huazhu, 31 % en Amériques et 18 % dans la région Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique. Le pipeline de développement du Groupe est également porté vers l'international, 44 % des chambres de ce pipeline sont situées en Asie-Pacifique, 15 % en Amériques et 28 % dans la région Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique (§ 1.5.2 « AccorHotels, conquérant dans un secteur en pleine mutation »).

3.5.2.1.5 Risques liés à l'environnement naturel

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Dans la majorité de ses pays d'implantation, le Groupe est exposé au risque de survenance d'événements naturels (tremblement de terre, tsunami…) et d'événements climatiques (inondations, ouragans, cyclones…) majeurs dont la fréquence et/ou l'intensité pourraient être amplifiées en raison du changement climatique. La survenance de tels événements pourrait affecter de manière directe ou indirecte les clients, les collaborateurs, les activités et les actifs du Groupe et avoir des conséquences sur sa situation financière. D'autres risques associés au changement climatique sont susceptibles d'avoir des effets négatifs à plus long terme sur les objectifs du Groupe. Ces risques ainsi que leurs conséquences potentielles sont présentés à la page 344.	La protection des clients et des collaborateurs est fondamentale pour le Groupe. C'est pourquoi, lorsque ces risques sont identifiés, des mesures de protection, permanentes ou temporaires, sont mises en place. Par exemple, l'évacuation des hôtels selon les procédures Groupe. Plus particulièrement en cas de risque sismique, des exercices sont réalisés par les équipes dans les pays concernés afin de leur permettre de bien réagir. De plus, la filière Sûreté-Sécurité assure une vieille quotidienne sur la situation sécuritaire dans les pays où le Groupe est présent. En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise décrit au 3.5.4.1 est activé afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des collaborateurs. Les impacts financiers de ces risques sur les résultats du Groupe sont limités par la dispersion géographique de ses activités, présentée au paragraphe 4.1 du présent document. De plus, la politique d'assurance du Groupe décrite au paragraphe 3.5.4.3 contribue à réduire les impacts financiers des dommages aux actifs et des pertes d'exploitation qui résulteraient d'un tel événement. Enfin, conscient des effets du changement climatique, et afin de mieux maîtriser ses coûts opérationnels, le Groupe agit pour limiter les émissions de CO_2 liées à son activité : économie d'énergie, mise en place de solutions autour des énergies renouvelables, achats de produits alimentaires moins impactant… Un des objectifs Planet21 est de « Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments ». Il est décrit au paragraphe 2.7.

3.5.2.1.6 Risques liés à l'environnement sociétal

Risques liés aux nouvelles tendances de consommation

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Face aux changements de comportements de consommation (location meublée, échange d'appartements ou de maisons…) et de goûts des voyageurs (priorités à l'expérience et la personnalisation), face à l'arrivée de nouveaux acteurs dont les offres et les modèles économiques bousculent les codes de l'hôtellerie et face à un vieillissement du mix clientèle (la population plus jeune se détournant de l'offre du Groupe pour aller vers de nouveaux concepts), le Groupe se doit d'étendre son offre pour diversifier les occasions de voyage offertes aux voyageurs et ainsi répondre au mieux aux attentes de sa clientèle, rajeunir l'âge moyen de ses clients et en attirer de nouveaux. Si le Groupe ne parvenait pas à identifier ces nouveaux comportements de consommation et à y répondre en proposant à ses clients des expériences adaptées, sa part de marché dans l'industrie et son activité en seraient affectées ce qui aurait un impact négatif sur son chiffre d'affaires et donc son résultat.	Pour répondre à ces mutations, le Groupe doit s'ouvrir à de nouveaux produits et usages, à de nouvelles générations et à de nouveaux métiers. C'est pourquoi le Groupe a mis en place en 2016 une structure dédiée à l'innovation et aux nouveaux métiers afin de renforcer son expertise pour proposer des solutions adaptées et disruptives à ses clients et préparer les relais de croissance du futur. Parallèlement, le Groupe a également fait l'acquisition de Onefinestay et pris une participation dans Squarebreak et Oasis collections, afin d'enrichir son offre à la location de résidences privées et se mettre en position de la développer au sein de son éco-système. Afin d'accélérer le développement de son offre sur le segment des résidences privées d'exception, le Groupe a annoncé en février 2017 avoir entamé des négociations exclusives en vue de l'acquisition de Travel Keys. De même, dans un contexte où les voyageurs sont de plus en plus sensibles aux marques singulières à forte personnalité, proposant un excellent cadre de travail aux nomades urbains et un lieu idéal de rencontre, AccorHotels a fait le choix d'accentuer ses efforts de développement pour étendre son offre dans l'un des segments les plus dynamiques du secteur, le « Lifestyle ». Pour se faire le groupe a annoncé la création de la division *lifestyle* intégrant les marques Jo&Joe, Mama Shelter et 25hours. Plus que des hôtels ces nouveaux concepts sont avant tout des lieux de vie. Enfin, l'année 2016 a aussi vu naître le « shadow comex », un organe miroir du Comité exécutif, traitant des mêmes sujets que ce dernier, mais composé de cadres du Groupe de moins de 35 ans. Issus de toutes les activités et fonctions du groupe et du monde entier, ces collaborateurs issus de la génération Y ont pour mission d'enrichir la vision du Comité exécutif et d'identifier des opportunités ou des difficultés qui n'auraient pas été anticipées, notamment les attentes des nouveaux clients en termes de services, ou de façon plus générale, l'expérience client.

Risques liés à des actes de dénigrement ou de diffamation

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Si le Groupe commettait une erreur dans la conduite de ses activités ou si certains de ses comportements étaient jugés non acceptables par certaines de ses parties prenantes, AccorHotels pourrait être sujet à des critiques voire à une campagne de dénigrement ou un appel au boycott, préjudiciables à l'image et à la réputation du Groupe et donc à son activité et à ses perspectives de développement. Le Groupe est également exposé à un risque de diffamation, d'allégation non fondée ou mensongère, portant atteinte à son image ou à sa réputation ce qui aurait des répercussions défavorables sur son activité. Fondées ou non, ces critiques ou allégations pourraient être amplifiées par la vitesse de propagation imputable au développement des réseaux sociaux.	La protection des collaborateurs et des clients du Groupe est une priorité de AccorHotels qui met tout en œuvre pour assurer leur sécurité. Les dispositifs de prévention des risques hôteliers et de Sécurité-Sûreté sont détaillés aux paragraphes 3.5.3.1 et 3.5.3.2 de ce chapitre. En outre, la démarche RSE et Éthique du Groupe et son programme de compliance présentés au chapitre 2 « Responsabilité de l'entreprise » préviennent les risques associés à la conduite des affaires et à la responsabilité sociale, environnementale et sociétale du Groupe. Néanmoins, afin de se protéger contre une publicité négative, le Groupe a mis en place des outils de veille média permettant de détecter d'éventuels signaux avant-coureurs. Au niveau des hôtels, la plateforme « Voice of the Guest », présenté au paragraphe 2.4.4 « Une culture centrée sur le client », centralise l'ensemble des remontées clients, leur donnant ainsi la possibilité de maîtriser leur e-reputation. En cas de propagation massive d'une critique ou d'une allégation à l'encontre du Groupe, des procédures de gestion et de communication de crise peuvent être activées.

3.5.2.2 RISQUES ASSOCIÉS À LA STRATÉGIE

3.5.2.2.1 Risques liés aux relations avec les partenaires

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

3.5.2.2.2 Risques liés à la confidentialité des données stratégiques

Description du risque	Dispositif de maîtrise
AccorHotels est confronté à la concurrence d'autres groupes hôteliers en ce qui concerne sa politique de croissance organique et externe. C'est pourquoi, 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 non contrôlée ou non désirée aurait des conséquences préjudiciables pour le développement du Groupe.	Le Groupe a mis en place des mesures de sensibilisation destinées à ses collaborateurs en matière de confidentialité, de sécurisation des sites Intranet et de gestion des accès.

3.5.2.3 RISQUES OPÉRATIONNELS PROPRES À L'ACTIVITÉ ET À L'ORGANISATION DU GROUPE

3.5.2.3.1 Risques juridiques et réglementaires

Description du risque	Dispositif de maîtrise
AccorHotels et ses filiales sont exposées au risque de non-conformité, par méconnaissance, aux législations et réglementations locales des pays où elles sont implantées. Pour autant, le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact majeur sur ses activités. Néanmoins, AccorHotels se doit dans chaque pays d'appliquer les règles relatives aux établissements recevant du public. Comme tous les opérateurs hôteliers, le Groupe doit aussi se conformer aux réglementations favorisant l'accès des établissements aux personnes à mobilité réduite. La non-conformité avec la législation en vigueur pourrait conduire à des sanctions civiles ou pénales et/ou nécessiter d'importantes dépenses pour s'y conformer, ce qui aurait, dans les deux cas, des conséquences négatives sur les résultats du Groupe. Le Groupe est exposé aux potentielles répercussions négatives induites par les procédures dans lesquelles il pourrait se trouver attrait devant des autorités administratives ou des tribunaux. Les informations concernant les litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage susceptibles d'avoir, ou ayant eu au cours de l'exercice 2016 une incidence sensible sur la situation financière du Groupe figurent dans la note 20.8 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 2016, une incidence sensible sur la situation financière du Groupe, étant précisé qu'à la connaissance du Groupe et à la date d'établissement de ce document, le Groupe n'est menacé d'aucune procédure de ce type.	Au regard de l'implantation géographique du Groupe, aucune réglementation spécifique n'a vocation à lui être appliquée de façon transverse. Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une évolution législative ou réglementaire, le Groupe s'appuie sur un dispositif de veille dans toutes ses régions d'implantation. Ce dispositif s'appuie sur les équipes juridiques réparties dans le monde entier qui assurent la conformité des activités du Groupe, dans tous les pays où s'exercent ses activités, à l'ensemble des normes (lois, règlements…) qui les régissent. De plus, la politique fiscale de AccorHotels vise à appliquer les lois et réglementations de tous les pays où le Groupe est implanté. Ces problématiques sont incluses dans la politique de gestion des risques au niveau de la Direction fiscale Groupe en lien avec la Direction de l'Audit. Elles font l'objet de plans d'action qui visent à défendre les intérêts du Groupe dans le respect des règles locales applicables et des traités fiscaux internationaux. Ces actions sont détaillées au paragraphe 2.2.3. Par ailleurs, malgré la prise en compte des règles relatives aux établissements recevant du public et la présence de chambres accessibles aux personnes à mobilité réduite dans la plupart de ses hôtels, le Groupe ne peut exclure d'avoir à engager à l'avenir de nouvelles dépenses d'investissement pour améliorer l'accessibilité des hôtels du Groupe. Enfin, en cas de réception d'une assignation, le Groupe en apprécie le risque en concertation avec ses conseils externes et, le cas échéant, constitue une provision correspondante. Les provisions pour litiges ainsi constituées sont présentées dans la note 23, page 261 des comptes consolidés. La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur (cf. note 2, page 221 des comptes consolidés).

3.5.2.3.2 Risques industriels et environnementaux

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Dans le cadre de l'exercice annuel de cartographie des risques majeurs, aucun risque relatif à l'environnement n'a été identifié. AccorHotels considère que 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. 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.	De manière générale, les risques d'atteinte à l'environnement restent limités dans le cadre de l'activité hôtelière. En effet, les risques de pollution accidentelle ayant des conséquences au-delà des établissements restent mineurs – le groupe AccorHotels n'utilisant que très peu de produits toxiques ou dangereux. Toutefois, dans le cas des instituts de thalassothérapie, des procédures d'alerte des pouvoirs publics sont en place en cas d'analyses non conformes des eaux rejetées. Par ailleurs, 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. 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) ; ■ les procédures spécifiques mises en place par les pays. En 2016, AccorHotels n'a enregistré aucune provision pour les risques environnementaux.

3.5.2.3.3 Risques liés aux données

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Les activités de AccorHotels reposent sur tout un ensemble de processus et d'applications permettant, jour après jour, d'accompagner les collaborateurs et les hôteliers dans leur travail, et les clients dans leurs projets de voyage. Ces processus et applications dépendent, pour certains, de systèmes d'information et d'infrastructures complexes pour la collecte, le traitement et le stockage des données opérationnelles et stratégiques dont l'utilisation massive et accrue est indispensable à la création de valeur. Ces données collectées, stockées et traitées, directement par AccorHotels, par ses partenaires ou par l'intermédiaire de prestataires externes, pourraient être affectées, par accident ou par malveillance. Ainsi, le Groupe ou ses prestataires pourraient être victime d'attaques informatiques (virus, déni de service, etc.), de défaillances techniques (matérielles ou logicielles), de sabotage ou d'intrusion (physique ou informatique), pouvant nuire à la disponibilité, à l'intégrité ou encore à la confidentialité de ses données. Mais l'origine de ces menaces peut aussi être interne et relever de la malveillance, d'une erreur ou de l'obsolescence des infrastructures. Quelle qu'en soit la cause, la modification, le vol, la divulgation ou l'indisponibilité des données du Groupe pourrait avoir des conséquences négatives sur son activité, sa réputation et ses projets de développement.	Assurer la sécurité, la sûreté et la disponibilité des données opérationnelles et stratégiques qui se trouvent en la possession de AccorHotels est une de ses priorités. La Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information est chargée de la sécurisation des infrastructures, systèmes et applications nécessaires à l'activité du Groupe. Elle a pour rôle de prévenir les intrusions, virus et attaques en administrant un ensemble de matériels et logiciels dédiés à la sécurité informatique et en effectuant régulièrement des tests d'intrusion et revues de codes sur les applications mais aussi par le biais de campagne de sensibilisation et de formation des collaborateurs, par exemple au phishing. Dans le cadre de la mise en place d'un plan d'investissement ambitieux, annoncé en 2014 et destiné à accompagner la transformation digitale du Groupe, les équipes Digital Services se consacrent notamment à la maintenance et à la transformation de son système d'information. Le programme « infrastructure transformation » consiste, entre autre, à consolider ses infrastructures et ses systèmes pour les rendre plus robustes, accélérer le déploiement de nouveaux services et accompagner la montée en puissance du volume de transaction. Une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne, est par ailleurs dédiée à l'audit et au contrôle des systèmes d'informations. Ses missions sont détaillées au 3.2.2.4. L'obtention en 2015 de la conformité PCI DSS des systèmes centraux constitue une importante mesure de prévention des risques affectant les données bancaires de nos clients. Cette démarche de conformité est actuellement en cours de déploiement sur l'ensemble du groupe afin de garantir une sécurité optimale à ces données. Afin de renforcer la prévention à toutes les données clients confiées au Groupe et en préparation de la mise en application du Règlement général sur la protection des données, le Groupe a initié en 2016 une démarche en vue d'assurer sa conformité. Cette démarche est présentée au paragraphe 2.4.4. Si, en dépit de ces mesures préventives, un incident se produisait, une structure de secours a été mise en place afin de garantir la continuité des services, la sauvegarde et la confidentialité des données. Enfin, le Groupe a souscrit en 2016 une police d'assurance Cyber, qui vient compléter les polices dommages, pertes d'exploitation et responsabilité civile existantes. La combinaison de ces polices couvre le Groupe contre tout dommage causé aux tiers et toute perte d'exploitation consécutive à l'indisponibilité, la modification, le vol et/ou la divulgation de ses données clients et opérationnelles, ainsi que tous les frais de gestion de l'incident.

3.5.2.3.4 Risques liés aux Talents

Description du risque	Dispositif de maîtrise
« Feel Welcome », promesse de l'expérience client, repose sur la disponibilité, l'engagement et la passion de ses collaborateurs. Si l'attractivité de AccorHotels en tant qu'employeur était affectée, sa capacité à attirer et à fidéliser les talents nécessaires à ses besoins pourrait être altérée, ce qui aurait directement des conséquences sur son activité mais aussi sur son image et sa réputation. De même, en raison des enjeux qui accompagnent la digitalisation et l'évolution de nos métiers, l'expérience client pourrait être affectée ce qui aurait des conséquences négatives sur l'image et la réputation du Groupe.	Les talents du Groupe sont sa ressource la plus précieuse, c'est pourquoi les attirer et les fidéliser est une de ses priorités. La nouvelle signature du Groupe « Feel Welcome » se traduit par une nouvelle promesse à l'intention de ses collaborateurs « Feel Valued ». En miroir du Parcours Client, le Parcours Talent, présenté au paragraphe 2.3, fait un parallèle entre le parcours d'un collaborateur au sein du Groupe et le parcours du client qui séjourne à l'hôtel. Cette approche traduit la volonté du Groupe d'être un employeur attractif, attentif au bien-être et à la sécurité de ses talents et engagé dans leur développement professionnel. Afin de développer sa notoriété en tant qu'employeur, AccorHotels est présent sur de nombreux réseaux sociaux, partenaires incontournables pour communiquer sur les actualités et valeurs du Groupe, mettre en avant les offres d'emploi et créer plus d'interactivité avec les candidats. L'attractivité du Groupe vis-à-vis des collaborateurs de demain passe également par sa participation à des forums emploi, des salons professionnels et par l'animation de relations et partenariats avec des établissements de formation hôteliers, écoles de commerce, universités… Ces manifestations constituent d'excellentes opportunités de rencontrer les talents de demain, leur présenter AccorHotels et ses marques, et répondre à leurs questions. Le Département Relations Écoles est également en charge d'animer le réseau des « AccorHotels Ambassadors », des étudiants volontaires pour promouvoir le Groupe au sein de leur campus. Par ailleurs, la politique de rémunération du Groupe compétitive, équitable et tenant compte de la performance de chacun des collaborateurs, vise à renforcer l'attractivité du Groupe. La préoccupation du Groupe est d'assurer la sécurité et le bien-être au travail de ses collaborateurs. L'ensemble des actions destinées à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des collaborateurs, et à assurer de bonnes conditions de travail sont détaillées au paragraphe 2.3.5. De plus, pour fidéliser ses talents, le Groupe s'attache à les accompagner tout au long de leur vie professionnelle dans le Groupe. La priorité est mise sur la montée en compétence des collaborateurs, pour les accompagner dans l'appropriation de leurs missions. L'entretien d'évaluation permet aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan adapté au développement de leur potentiel. La stratégie de développement des talents et AccorHotels Académie, sont décrits au paragraphe 2.3.9 « L'apprentissage au cœur du développement des compétences ». Par ailleurs, les équipes Talents & Culture accompagnent les collaborateurs pour favoriser la mobilité interne. Plus spécifiquement, afin d'accompagner les talents dans le déploiement du plan digital et l'évolution de nos métiers, la Direction Talent & Culture s'est dotée d'une équipe dédiée à la transformation digitale. La nouvelle stratégie « Learning & Development » accompagne la transformation du Groupe à travers le programme « Leading Digital Hospitality ». Le programme « Digit'all » par exemple est une solution « Employee Friendly » ayant pour but de sensibiliser les talents aux enjeux de la transformation numérique, et de leur donner les moyens de mieux répondre aux attentes des clients. Les autres initiatives et programmes du Groupe en la matière sont détaillés au paragraphe 2.3.8 « Faciliter la transformation digitale et soutenir l'innovation sociale ». Une attention particulière est portée au management de proximité, en charge de relayer les messages du Groupe et d'accompagner le changement. Une communication sur la vision et la stratégie est assurée, en portant une attention forte aux projets de transformation et en s'assurant de leur bon déploiement. Enfin, AccorHotels accorde une importance cruciale aux relations avec les partenaires sociaux. Considérant le dialogue social de qualité comme un vecteur de cohésion et de performance, tout est mis en œuvre pour instaurer des échanges ouverts et constructifs afin d'accompagner la transformation du Groupe. (§2.3.4 « Favoriser un dialogue ouvert »).

3.5.2.3.5 Risques liés à l'éthique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
AccorHotels est présent sur les cinq continents avec, au 31 décembre 2016, un portefeuille hôtelier réparti dans 95 pays. Ses activités, sa présence internationale et les ambitions de développement du Groupe, parfois dans des pays où le risque de corruption est perçu comme élevé, exposent le Groupe à un risque de corruption de la part de ses collaborateurs ou de ses partenaires. Les autorités publiques et judiciaires mais aussi l'opinion publique font preuve d'une tolérance zéro en cas de non-respect des règles de conduite des affaires. Une mise en cause du Groupe pour un acte de corruption l'exposerait, ainsi que ses collaborateurs impliqués, à des sanctions pénales et financières ainsi qu'à une exposition médiatique qui entacherait son image et sa réputation. Au cours de l'exercice 2016, aucune procédure judiciaire ou administrative pour des faits de corruption n'est à signaler par AccorHotels et le Groupe n'a donc enregistré aucune provision pour risques en matière de corruption.	En matière de lutte contre la corruption d'agents publics comme de corruption privée, la démarche de AccorHotels se fonde sur un principe de tolérance zéro. Le Groupe veille à ce que, dans le cadre de ses contrats ou relations avec l'administration publique, aucune commission ne soit versée, directement ou indirectement, à un agent public ou à un élu. De même, il interdit tout acte de corruption aussi bien dans ses procédures d'achats que dans ses procédures de ventes. Pour cela, ces principes et interdictions sont énoncés dans la Charte Éthique & RSE, sa politique Cadeaux et, pour leur mise en œuvre, le Groupe s'appuie sur son dispositif d'audit interne et sur son programme de Compliance anti-corruption renforcé en 2016. La Charte Éthique & RSE constitue le socle de l'engagement éthique du Groupe, lui permettant d'agir et de grandir conformément à ses valeurs en évitant de mettre en danger tout ce qui constitue son patrimoine. Afin de faciliter la prise en compte de ces principes fondamentaux par les collaborateurs, la Charte donne des exemples concrets de situations auxquelles ces derniers pourraient être confrontés, ainsi que les bonnes réponses à apporter. En cas d'interrogation sur une situation particulière, par exemple pour savoir quelle conduite adopter face à une sollicitation indue, chaque collaborateur peut s'adresser à sa hiérarchie directe ou faire remonter l'information aux services Talent & Culture ou juridiques de son pays. Pour aller plus loin, le Groupe s'est doté en 2015 d'une politique Cadeaux permettant de lutter contre les conflits d'intérêts et la corruption. Le principe est qu'un collaborateur ne doit ni recevoir ni offrir de cadeau dans le cadre d'une relation d'affaires. Elle encadre les exceptions à ce principe pour tenir compte des pratiques habituelles du cours des affaires et précise également les comportements à adopter en fonction des situations rencontrées. À ces outils de sensibilisation s'ajoute le dispositif d'audit interne qui participe à la prévention de la corruption, à travers des contrôles portant sur certains processus considérés comme à risque, dont notamment le développement hôtelier et les achats. En 2016, la démarche de prévention de la corruption a en outre été renforcée par la formalisation d'un programme de Compliance, dont l'objectif est de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité ou celle de ses collaborateurs et mettre en danger sa réputation, son intégrité et son patrimoine. Ce programme vise à instaurer au sein du Groupe une véritable culture de la Compliance, à travers la communication et l'accompagnement des collaborateurs ainsi que d'autres actions de prévention telles que la formation des collaborateurs les plus exposés et la mise en place de lignes de conduite et de politiques claires. Sous la responsabilité du Directeur juridique Groupe, nommé à cet égard « Chief Compliance Officer », la fonction Compliance, présentée au paragraphe 2.2.3, promeut la mise en œuvre de la politique anti-corruption au sein du Groupe. Elle s'appuie pour cela sur le « Management » et sur la filière des « Compliance Officers », et ce en lien avec le Comité Éthique & RSE et avec le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale dont le Conseil d'administration vient de se doter (voir paragraphe 2.2.2 « La gouvernance de l'éthique et de la RSE »).

3.5.2.4 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.

3.5.2.4.1 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 21.3. des comptes consolidés page 255). Ainsi, au 31 décembre 2016, Accorhotels disposait de 1 800 millions d'euros de ligne de crédit confirmée non utilisée 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 monétaires, d'un montant de 1 156 millions d'euros, d'une durée moyenne de 3,2 mois (cf. note annexe 21.8 des comptes consolidés page 257), disponibles à tout moment.

Ainsi, la liquidité du Groupe au 31 décembre 2016 s'établit à 2 956 millions d'euros.

Le Groupe a également accès aux marchés financiers et peut, selon ses besoins, diversifier ses ressources à moyen et long terme nécessaires à son développement (Marché de dettes et de capitaux, financements bancaires, autres...).

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

Le tableau ci-après représente l'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2016 :

	À moins d'un an	De 1 à 3 ans (inclus)	Plus de 3 ans (exclu)	Total
Emprunts Obligataires	617	335	1 683	2 635
Dettes Bancaires et Non Bancaires	29	48	68	145
Endettement de Crédit-bail	9	7	43	59
Dérivés Passif	35			35
Banques & Autres	59	44	75	178
Passifs financiers	**749**	**434**	**1 869**	**3 052**
Titres de Placement	(1 156)			(1 156)
Autres actifs financiers courants	(408)			(408)
Actifs financiers courants	**(1 564)**			**(1 564)**
DETTE NETTE	**(815)**	**434**	**1 869**	**1 488**

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 21 décembre 2016 et 6 décembre 2016.

3.5.2.4.2 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.

3.5.2.4.3 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 21.4 des comptes consolidés page 257).

De façon générale, la politique du Groupe est de financer ses actifs et ses besoins opérationnels dans la devise du pays concerné afin de créer une couverture naturelle et d'éviter tout risque de change.

L'utilisation de la trésorerie disponible des filiales associée à l'utilisation de ces instruments financiers permet d'optimiser le coût des ressources du Groupe tout en limitant le risque de change.

Autres opérations de couverture de change

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

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

Le volume des opérations de ventes à terme s'élevait à 79 millions d'euros au 31 décembre 2016 et celui des achats à terme à 202 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2017.

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette brute consolidée de AccorHotels, principalement libellée en euros (84 % après couverture de change), est à 85 % à taux fixe et à 15 % à taux variable (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la note 21.4 des comptes consolidés page 257). 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 2016.

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.

3.5.2.4.4 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.

Sensibilité au cours de change

La sensibilité au cours de change se décompose de la manière suivante :

Sensibilité au cours de change

Devise		Sensibilité REX [1] + 10 %	Sensibilité REX [1] - 10 %
GBP	Royaume-Uni	+ 9,6 millions d'euros	- 7,8 millions d'euros
BRL	Brésil	+ 0,9 million d'euros	- 0,8 million d'euros
AUD	Australie	+ 4,7 millions d'euros	- 3,9 millions d'euros
CHF	Suisse	+ 3,1 millions d'euros	- 2,5 millions d'euros
USD	États-Unis, Asie du Sud-Est	+ 9,5 millions d'euros	- 7,8 millions d'euros
PLN	Pologne	+ 4,0 millions d'euros	- 3,3 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 + 4 millions d'euros sur les produits financiers du Groupe.

3.5.3 PRÉVENTION

3.5.3.1 PRÉVENTION DES RISQUES HÔTELIERS

La prise en compte des attentes des clients en matière de sécurité est une priorité pour le Groupe. Les principaux efforts liés à la sécurité dans les hôtels portent sur la prévention des incendies ainsi que la prévention des risques sanitaires et alimentaires, pour lesquels AccorHotels a mis en place des procédures internes :

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

(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).

- un programme de maintenance, y compris préventive, et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation de la légionelle a été mis en place depuis 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. 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.

3.5.3.2 SÉCURITÉ SÛRETÉ, LA PROTECTION DES CLIENTS ET DES COLLABORATEURS

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

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

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

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

Enfin, la Direction générale Sûreté-Sécurité a pu participer à la mise en place de la planification de sécurité lors de grands événements (Euro 2016, Journées mondiales de la jeunesse).

3.5.3.3 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.

3.5.3.4 CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT

Voir « Missions de l'Audit interne Groupe » Chapitre 3.2.2.4.

3.5.3.5 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.

3.5.3.6 COMPLIANCE

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

3.5.4 PROTECTION

3.5.4.1 LA GESTION DE CRISE

Implanté sur 95 pays, AccorHotels dispose d'une organisation de remontée d'alerte et de gestion de crise structurée et harmonisée avec des équipes identifiées pour son siège et pour les différentes entités du groupe, y compris les sociétés dont AccorHotels est tout ou partie actionnaires, afin d'assurer au plus vite la protection de ses collaborateurs, de ses clients et des prestataires travaillant sur ses sites.

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

3.5.4.2 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.

3.5.4.3 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.

Aujourd'hui, il permet une déclaration en ligne des nouveaux sites, et des actualisations de valeurs assurées pour une plus grande fiabilité. Il est prévu qu'il soit étendu au portefeuille FRHI.

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.

Depuis l'acquisition de FRHI, toutes les couvertures n'ont pas encore pu être regroupées au sein des programmes de AccorHotels. Les programmes de FRHI délivrent cependant des garanties similaires à celles du programme de AccorHotels. En dommages et pertes d'exploitation, les valeurs assurées sont adaptées en fonction des besoin des propriétaires. En responsabilité civile, le montant de couverture est de 450 millions de dollars américains. A ce jour, le programme n'est pas intégré dans le programme d'auto assurance du Groupe et est entièrement cédé sur le marché. L'optimisation de ces montages est à l'étude, dans l'intérêt des propriétaires.

3.6 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

3.6.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX 2017

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations. Les éléments de rémunérations du Président-directeur général et du Directeur général délégué pour l'exercice 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 21 février 2017.

Dans sa détermination, le Conseil veille en permanence à ce que les différents éléments qui composent la rémunération des dirigeants mandataires sociaux mènent à une rémunération mesurée, équilibrée, équitable et visant à récompenser la performance. À cet égard, les principes, critères et montants des rémunérations fixes et variables sont analysés chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations, lequel s'appuie notamment sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés du CAC 40 et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers.

La rémunération du Président-directeur général de la Société est composée :

D'éléments court terme

- Une rémunération fixe annuelle qui tient compte de l'expérience, des responsabilités du Président-directeur général et des pratiques du marché. Ainsi, la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Sébastien Bazin pour l'exercice 2017 s'élève à 950 000 euros.
- Une rémunération variable annuelle qui dépend de la contribution du Président-directeur général à la réussite du Groupe, et notamment à sa performance financière. Son montant varie en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 7 décembre 2016, à savoir :
  - les objectifs quantitatifs :
    - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget 2017 (25 %),
    - le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2017 (25 %),
    - le *Total Shareholder Return* (TSR) Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
    - le TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
    - la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %) ;
  - les objectifs qualitatifs :
    - vision stratégique et identification d'options stratégiques (10 %),
    - mise en œuvre de la stratégie (10 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.

Le montant de la part variable est plafonné à un pourcentage d'un montant de référence annuel prédéterminé : la rémunération variable annuelle de Monsieur Sébastien Bazin peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros. Si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, cela représenterait 132 % de sa rémunération annuelle fixe.

D'avantages en nature

- Une voiture de fonction,
- Une assurance chômage en cas de perte d'activité professionnelle. La Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Président-directeur général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités, fonction du revenu net fiscal professionnel de l'année précédente, sont versées à compter du trente et unième jour de chômage continu. La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Monsieur Sébastien Bazin est de 24 mois pour un montant total plafonné à 392 280 euros selon le barème 2017,
- Des prestations de services de conseils en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe, dans la limite de cinquante (50) heures par année.

Mais aussi d'autres bénéfices attachés à l'exercice de son mandat

- Les régimes de retraite supplémentaire : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») :
  - Monsieur Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite.
  - Monsieur Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

    Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :
    - part de la rémunération de référence comprise entre 4 et 8 PASS : 1 % ;
    - part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;

- part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et conformément aux nouvelles dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, a décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont il bénéficie afin de soumettre le versement de la rente servie par ce régime à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ;
- le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au budget (pour 50 %).

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire).

Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année.

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;
- considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

D'une indemnité en cas de cessation de son mandat social

- Le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ du Président-directeur général à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

  Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

  - le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
  - le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
  - le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

  La mesure de la performance se fera comme suit :

  - si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
  - si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
  - si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

D'éléments long terme

Des actions de la Société sont régulièrement attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'à certains salariés du Groupe, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance. Ces attributions ont pour objectif d'aligner les intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et de l'inciter à délivrer une performance de long terme. Les conditions internes et externes de performance des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à l'émission des plans. Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 21 février 2017 a décidé que le nombre d'actions alloué au Président-directeur général dans le cadre du prochain plan d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance représentera 130 % de sa rémunération annuelle fixe brute. En tout état de cause, conformément à la onzième résolution de l'Assemblée générale du 22 avril 2016, le nombre d'actions attribué aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra représenter plus de 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires. En outre, le Président-directeur général est tenu à une obligation de conservation ainsi qu'à une obligation d'achat d'actions jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant du Groupe.

L'acquisition de ces actions de performance est subordonnée à la présence du Président-directeur général dans le Groupe mais aussi à l'atteinte des trois conditions de performance suivantes à l'issue de la période d'acquisition :

- Niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT ;
- Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* ;
- Niveau de la performance boursière relative de la Société.

La rémunération du Directeur général délégué de la Société est composée :

D'éléments court terme

- Une rémunération fixe annuelle qui tient compte de l'expérience, des responsabilités du Directeur général délégué et des pratiques du marché. Ainsi, la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Sven Boinet pour l'exercice 2017 s'élève à 600 000 euros, à savoir 200 000 euros au titre de son mandat social et 400 000 euros au titre de son contrat de travail.
- Une rémunération variable annuelle qui dépend de la contribution du Directeur général délégué à la réussite du Groupe, et notamment à sa performance financière. Son montant varie en fonction du niveau d'atteinte d'objectifs fixés préalablement par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 7 décembre 2016, à savoir :
  - les objectifs quantitatifs :
    - le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe en ligne avec le budget 2017 (25 %),
    - le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement, en ligne avec le budget 2017 (25 %),
    - le *Total Shareholder Return* (TSR) Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
    - le 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 %) ;

- l'objectif qualitatif :
  - 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 chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.

Le montant de la part variable est plafonné à un pourcentage de la rémunération annuelle fixe : la rémunération variable annuelle de Monsieur Sven Boinet peut représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération annuelle fixe.

D'avantages en nature

- Une voiture de fonction,
- Des prestations de services de conseils en matière fiscale et patrimoniale fournis par une société externe, dans la limite de vingt-cinq (25) heures par année.

Mais aussi d'autres bénéfices attachés à l'exercice de son mandat

- Des régimes de retraite supplémentaire : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») :
  - Monsieur Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite.
  - Monsieur Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

    Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :
    - part de la rémunération de référence comprise entre 4 et 8 PASS : 1 % ;
    - part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;
    - part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;
    - part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.

    Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et conformément aux nouvelles dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, a décidé de modifier les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont il bénéficie et notamment de soumettre le versement de la rente servie par ce régime à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :
    - le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ;
    - le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au budget (pour 50 %).

    Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire).

    Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année.

    En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :
    - le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;
    - considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

D'une indemnité en cas de cessation de son mandat social

- Le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ du Directeur général délégué à un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Directeur général délégué. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Directeur général délégué est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

  Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :
  - le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
  - le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
  - le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

  La mesure de la performance se fera comme suit :
  - si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
  - si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
  - si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

D'éléments long terme

Des actions de la Société sont régulièrement attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'à certains salariés du Groupe, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance. Ces attributions ont pour objectif d'aligner les intérêts du Directeur général délégué avec ceux des actionnaires et de l'inciter à délivrer une performance de long terme. Les conditions internes et externes de performance des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission. Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 21 février 2017 a décidé que le nombre d'actions alloué au Directeur général délégué dans le cadre du prochain plan d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance représentera 105 % de sa rémunération annuelle fixe brute. En tout état de cause, conformément à la onzième résolution de l'Assemblée générale du 22 avril 2016, le nombre d'actions attribué aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra représenter plus de 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires. En outre, le Directeur général délégué est tenu à une obligation de conservation ainsi qu'à une obligation d'achat d'actions jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant du Groupe.

L'acquisition de ces actions de performance est subordonnée à la présence du Directeur général délégué dans le Groupe mais aussi à l'atteinte des trois conditions de performance suivantes à l'issue de la période d'acquisition :

- Niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT ;
- Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* ;
- Niveau de la performance boursière relative de la Société.

L'ensemble de ces éléments de rémunération et les conditions corrélatives pour l'exercice 2016 sont détaillés ci-après dans la partie du Document de référence de la Société dédiée à la Rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

À l'occasion de la mise en œuvre de la seconde phase du plan stratégique arrêtée fin 2016 et en parallèle du Plan d'actionnariat salarié destiné à un large nombre de salariés, le Conseil d'administration a décidé de proposer à 160 cadres-clés du Groupe, dont les dirigeants mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité exécutif, un plan de co-investissement dont l'objectif est d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Aux termes de ce plan, chaque bénéficiaire devra pour y participer réaliser un investissement personnel en actions Accor, qui sera bloqué sur toute la durée du plan. En contrepartie, le bénéficiaire se verra attribuer des actions gratuites sous la double condition, à horizon 2020, d'atteinte d'une performance boursière ambitieuse pour l'action Accor et de la réalisation d'au moins 90 % de l'EBIT du Groupe sur l'ensemble de la période concernée.

Cette proposition étant soumise à l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, tous les détails du dispositif proposé figurent dans le rapport du Conseil d'administration sur les résolutions soumises à l'Assemblée Générale.

La présente politique de rémunération sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 au titre de ses quatorzième et quinzième résolutions. Le versement des éléments de rémunération variable décrits dans la présente politique est conditionné à l'approbation des éléments de rémunérations des dirigeants mandataire sociaux lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2018.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Rémunération de Monsieur Sébastien Bazin

La **rémunération fixe** annuelle 2016 de Monsieur Sébastien Bazin a été de 950 000 euros.

Le 7 décembre 2016, le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangée sa rémunération fixe pour l'exercice 2017.

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, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
  - la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %) ;
- les objectifs qualitatifs, à savoir :
  - la mise en œuvre de la stratégie (10 %),
  - 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.

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 21 février 2017 la part variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2016 à 588 021 euros, dont :

- 288 021 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 28,8 %, dont 0 % pour le TSR Accor versus celui de huit pairs hôteliers internationaux et 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 300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la mise en œuvre de la stratégie et 120 % au titre de l'appréciation générale du Conseil.

Dans le cadre de son appréciation générale, le Conseil a pris en compte la capacité de Monsieur Bazin à identifier de nouvelles options stratégiques, la réussite des acquisitions de FRHI, onefinestay et John Paul ainsi que celle de la transformation du Groupe.

Cette part variable représente au total 47 % du montant de référence (et 62 % de sa rémunération fixe au titre de 2016).

Rémunération de Monsieur Sven Boinet

La **rémunération fixe** annuelle 2016 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 7 décembre 2016, le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangée sa rémunération fixe pour l'exercice 2017.

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, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
  - le positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ;
  - la combinaison de trois critères : le niveau de satisfaction client, le taux d'engagement des collaborateurs du Groupe et la performance durable & RSE (10 %) ;
- un objectif qualitatif, portant sur le management de la transformation (notamment fonctionnement de l'organisation HotelServices/HotelInvest, climat social, culture de management) (20 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et l'objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. La rémunération variable totale ne peut représenter plus de 150 % du montant de référence annuel.

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 21 février 2017 la part variable de Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice 2016 à 282 250 euros, dont :

- 138 250 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 28,8 %, dont 0 % pour le TSR Accor versus celui de huit pairs hôteliers internationaux et 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 144 000 euros au titre de l'objectif qualitatif, lequel a été atteint à hauteur de 120 %.

Cette part variable représente au total 47 % du montant de référence.

Indemnités de départ

Indemnité de cessation du mandat de Président-directeur général de Monsieur Sébastien Bazin

Le Conseil d'administration a fixé l'**indemnité de départ** de Monsieur Sébastien Bazin à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Indemnité de cessation du mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet

Le Conseil d'administration a fixé l'**indemnité de départ** de Monsieur Sven Boinet à un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Directeur général délégué. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Directeur général délégué est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Régimes de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux, comme plusieurs dizaines de cadres, sont éligibles au dispositif de **retraite supplémentaire** à caractère additif mis en place au sein de la Société. Ce dispositif répond aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, dans les conditions décrites ci-dessous.

Ce dispositif est constitué d'un **régime à cotisations définies** (dit « article 83 »), mis en œuvre dans le cadre des articles L. 242-1, alinéas 6 et 7 et L. 911-1 du Code de la Sécurité sociale, complété par un **régime à prestations définies** (dit « article 39 »), instauré selon les modalités prévues par l'article L. 137-11 de Code de la Sécurité sociale.

Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes.

S'agissant du **régime à cotisations définies,** sont éligibles à ce régime : les dirigeants mandataires sociaux du Groupe et les cadres ayant au moins un an d'ancienneté et ayant une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 154 464 euros en 2016. Les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société pour chaque participant s'élève à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année considérée, dans la limite de cinq Plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS). La cotisation annuelle maximale s'élève ainsi à 9 654 euros en 2016 [(1)]. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite.

S'agissant du **régime à prestations définies,** sont éligibles à ce régime : les dirigeants mandataires sociaux et les cadres dirigeants ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS, soit 193 080 euros en 2016, et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année considérée. Les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, ils ne bénéficient d'aucun droit. Le règlement du régime prévoit également, conformément à la position de la Direction de la sécurité sociale, la possibilité de maintenir :

- les droits potentiels au titre du régime en cas de révocation après l'âge de 55 ans, de mise en préretraite sur la période allant du départ de la Société jusqu'à la date de liquidation des droits au titre du régime de retraite de base, ou d'invalidité de 2e ou 3e catégorie au sens de la sécurité sociale avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire ;
- les droits dérivés en cas de décès avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire.

Chaque participant acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle [(2)]. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de la rémunération de référence en fonction des tranches de rémunération, à savoir :

- part de la rémunération de référence comprise entre 4 et 8 PASS : 1 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;
- part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.

Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus, étant précisé que les versements volontaires individuels effectués par les bénéficiaires de ce régime ne seront pas pris en compte.

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;
- pour les bénéficiaires dont la dernière rémunération de référence excède 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de leur retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de leurs trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant le départ en retraite.

Au titre de l'exercice 2016, environ 70 cadres dirigeants ont été éligibles à ce régime.

À titre d'exemple, pour une rémunération de référence de 1 000 000 euros en 2016, sous réserve que l'ensemble des conditions du régime soient remplies, les droits potentiels sont calculés ainsi :

- 1 % entre 4 PASS (154 464 euros) et 8 PASS (308 928 euros), correspondant à 1 % de 154 464 euros, soit 1 545 euros (a) ;
- 2 % entre 8 et 12 PASS (463 392 euros), correspondant à 2 % de 154 464 euros, soit 3 089 euros (b) ;
- 3 % entre 12 et 24 PASS (926 784 euros), correspondant à 3 % de 463 392 euros, soit 13 902 euros (c) ;
- 2 % entre 24 PASS et 1 000 000 euros (rémunération de référence), correspondant à 2 % de 73 216 euros, soit 1 464 euros (d).

La somme de ces éléments [(a)+(b)+(c)+(d)] représente au titre de 2016 un droit potentiel à percevoir une rente annuelle de 20 000 euros.

Ce calcul sera reproduit chaque année de participation au régime en fonction de la rémunération de référence, du PASS de l'année considérée et de la revalorisation applicable fonction notamment de l'évolution du point AGIRC. La rente finale sera la somme des montants annuels ainsi obtenus.

Ce montant inclut la rente qui serait due au collaborateur au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies de la Société, cette dernière ne venant donc pas s'ajouter à celle résultant du régime à prestations définies.

Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet ont été éligibles à ces régimes au titre de 2016.

Sous réserve de remplir les conditions du régime au moment de la liquidation de sa retraite et des éventuelles évolutions législatives à venir, les droits potentiels calculés pour Monsieur Sébastien Bazin seraient de 49 137 euros (calculés sur la base de 2 456 875 euros en 2016, considérant la rémunération fixe et la part variable perçues en 2016). Ainsi, les droits potentiels de Monsieur Sébastien Bazin au titre de ce régime sont estimés, au 31 décembre 2016, à 120 577 euros.

Pour Monsieur Sven Boinet, dans le cadre du renouvellement de son mandat de Directeur général délégué intervenu le 2 décembre 2016, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et conformément aux nouvelles dispositions de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, a décidé de soumettre ses futurs droits potentiels au titre du régime à prestations définies aux deux conditions de performance suivantes :

- Résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50 %) ;
- *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au budget (pour 50 %).

(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 9 654 euros bruts en 2016.

(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.

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions :

- à hauteur d'au moins 90 % lui permettra d'acquérir la totalité des droits potentiels au titre de l'année considérée ;
- en dessous de 90 % lui permettra d'acquérir les droits potentiels au titre de l'exercice considéré de manière linéaire.

Au titre de 2016, compte tenu du niveau d'atteinte des deux conditions de performance mentionnées ci-dessus, qui a été validé par le Conseil d'administration du 21 février 2017, les droits potentiels calculés pour Monsieur Sven Boinet seraient de 26 201 euros (calculés sur la base de 1 323 300 euros en 2016, considérant la rémunération fixe et la part variable perçues en 2016, avec application des conditions de performance pour la période allant du 2 décembre au 31 décembre 2016). Ainsi, les droits potentiels de Monsieur Sven Boinet au titre de ce régime sont estimés, au 31 décembre 2016, à 61 428 euros.

Les droits potentiels au titre de l'année 2016 évalués à 26 201 euros se décomposent en :

- 24 297 euros au titre des droits potentiels de 2016 non soumis à conditions de performance précédant la date de renouvellement de son mandat ;
- et 1 904 euros au titre des droits potentiels de 2016 soumis à conditions de performance, lesquelles ont été atteintes à hauteur de 87,8 %.

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 392 280 euros selon le barème 2017.

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS

Rémunération détaillée des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations brutes totales, des avantages de toute nature et des options et actions de performance attribués ou versés par le Groupe aux dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2015 et 2016 :

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 2015**	**Exercice 2016**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 415 339	1 594 361
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)	1 536 000	1 228 800
TOTAL	**3 951 339**	**2 823 161**

Sven Boinet **Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013**	**Exercice 2015**	**Exercice 2016**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 343 054	899 926
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)	768 000	614 400
TOTAL	**2 111 054**	**1 514 326**

(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	
Sébastien Bazin **Président-directeur général depuis le 27 août 2013**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**
Rémunération fixe [1]	850 000	950 000	850 000	950 000
Rémunération variable [2]	1 506 875	588 021	1 369 188	1 506 875
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature [3]	58 464	56 340	58 464	56 340
TOTAL	**2 415 339**	**1 594 361**	**2 277 652**	**2 513 215**
Sven Boinet **Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013**				
Rémunération fixe [1]	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable [2]	723 300	282 250	711 978	723 300
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature [3]	17 676	17 676	17 676	17 676
Prime d'Intéressement [4]	1 616	ND	2 446	1 616
Participation [4]	462	ND	718	462
TOTAL	**1 343 054**	**899 926**	**1 332 818**	**1 343 054**

Les montants indiqués sont exprimés en euros, sur une base brute avant impôts.
(1) La rémunération fixe du Président-directeur général et du Directeur général délégué relative à l'année N est versée durant l'exercice N.
(2) La rémunération variable au titre de l'exercice N est fixée et versée au début de l'exercice N+1.
(3) Il s'agit de la mise à disposition d'une voiture de fonction pour Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet. Il s'agit également de l'assurance chômage privée contractée par la Société pour Monsieur Sébastien Bazin décrite en page 173, 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 2017.
(4) La prime d'intéressement relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1. La participation relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1. Elle intègre, le cas échéant, le montant versé au titre du supplément de participation.

Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 10 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

			Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison :		
	Contrat de travail	**Régime de retraite supplémentaire [1]**	**de la cessation de fonctions [2]**	**du changement de fonctions au sein du Groupe**	**Indemnité relative à une clause de non-concurrence**
Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Non	Oui	Oui	Non	Non
Sven Boinet Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013	Oui [3]	Oui	Oui	Non	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaires auxquels participent le Président-directeur général et le Directeur général délégué sont décrits pages 171, 172 et 173.
(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 page 171.
(3) Lors de sa réunion du 26 novembre 2013, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Sven Boinet Directeur général délégué, et a également autorisé la conclusion par la Société d'un contrat de travail avec Monsieur Sven Boinet pour l'exercice des fonctions de Directeur chargé de la supervision des Affaires juridiques, de l'Audit et de la Sûreté-Sécurité.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2016 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2016 et à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont les rémunérations respectives sont détaillées ci-dessus) s'établit à 8,509 millions d'euros, dont 3,528 millions d'euros constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2016 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure en note 23 des comptes consolidés page 261.

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 quatre 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 ;
- un montant forfaitaire destiné aux fonctions de Censeur est réparti selon les mêmes règles que celles décidées pour l'enveloppe destinée au Conseil ou celle destinée aux Comités ;
- les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- les 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 12 juillet 2016 à 1 120 000 euros bruts, le Conseil, faisant application de ces principes, a ainsi réparti pour l'exercice 2016 un montant brut total de 950 166 euros, dont le détail figure ci-dessous.

Tableau 4 : Jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants (Tableau 3 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Relatif à l'exercice				Montant payé dans l'exercice considéré			
	2015		2016		2015		2016	
Conseil d'administration *(en euros)*	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**	**Part fixe**	**Part variable**
Aziz Aluthman Fakhroo (2)	N/A	N/A	8 555	19 519	N/A	N/A	N/A	N/A
Vivek Badrinath (2)	N/A	N/A	2 793	3 740	N/A	N/A	N/A	N/A
Jean-Paul Bailly	15 859	36 095	33 195	79 827	18 154	47 901	15 859	36 095
Sébastien Bazin	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ali Bouzarif (2)	N/A	N/A	7 409	14 962	N/A	N/A	N/A	N/A
Philippe Citerne	39 443	42 419	46 081	68 209	41 332	42 274	39 443	42 419
Iliane Dumas (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mercedes Erra	16 258	27 572	29 282	65 141	15 820	36 689	16 258	27 572
Sophie Gasperment	16 656	42 650	27 440	71 847	18 461	40 361	16 656	42 650
Jonathan Grunzweig (3)	12 674	19 011	5 476	11 060	6 493	10 062	12 674	19 011
Qiong Er Jiang (2)	N/A	N/A	11 247	14 800	N/A	N/A	N/A	N/A
Iris Knobloch	12 276	27 283	23 346	42 939	13 675	28 710	12 276	27 283
Bertrand Meheut	16 258	27 823	27 514	44 240	18 958	31 681	16 258	27 823
Virginie Morgon (3)	12 276	29 296	5 872	12 199	13 675	34 261	12 276	29 296
Nadra Moussalem	16 258	33 192	26 590	52 166	17 657	44 277	16 258	33 192
Patrick Sayer	20 637	40 946	33 585	68 579	22 442	38 357	20 637	40 946
Isabelle Simon (2)	N/A	N/A	9 961	27 936	N/A	N/A	N/A	N/A
Natacha Valla (2)	N/A	N/A	7 268	14 962	N/A	N/A	N/A	N/A
Sarmad Zok (2)	N/A	N/A	8 695	23 731	N/A	N/A	N/A	N/A

(1) Conformément à l'article 8 du Règlement intérieur, l'Administratrice représentant les salariés ne perçoit pas de jetons de présence. La Société s'est engagée à verser une somme équivalente à la Commission Solidarité Accor.
(2) Jetons de présence dus au titre du mandat d'Administrateur, à compter de la date de nomination intervenue au cours de l'exercice 2016.
(3) Jetons de présence dus au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue au cours de l'exercice 2016.

3.6.2 INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Des actions de la Société sont régulièrement attribuées aux dirigeants, mais aussi aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Les conditions des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission.

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions émis en 2016

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 2016 (Tableau 4 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Opérations effectuées en 2016 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 2016 (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 21 février 2017, le Conseil d'administration a constaté comme suit le niveau d'atteinte, pour l'année 2016, de la condition de performance du plan en cours d'acquisition, condition de performance externe basée sur le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (à savoir Marriott, Starwood, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles et Melia), telle que décrite en note 18.5. Il est précisé que, à la suite de l'acquisition de la société Starwood par la société Marriott, le Conseil d'administration du 17 février 2016, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé du remplacement de Starwood par Hilton. Pour la période de mesure 2015/2016, Starwood a été maintenu dans le panel, son action étant toujours cotée sur la période. Pour la période de mesure 2016/2017, Starwood sera remplacé par Hilton.

La condition de performance de ce plan est mesurée sur chacune des quatre années de la période d'acquisition. Chaque année, selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan et selon le niveau d'atteinte de la condition de performance pour l'année considérée, le bénéficiaire peut acquérir de 0 % à 37,5 % du nombre d'options initialement attribué. L'acquisition est déclenchée à partir du 5e rang sur 9. Au 5e rang, le bénéficiaire acquiert 12,5 %. Toutefois, au terme des quatre années d'acquisition, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre initial d'options attribuées.

Tableau 7 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2016 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 2016	Nombre maximal d'options qui auraient pu être acquises en 2016
Plan 27	26/09/2013	Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (1)	7e	0	15 000

(1) *Calculé sur la période du 1er septembre 2015 au 31 août 2016.*

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 d'options de souscription d'actions	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27	Total
Date d'émission du plan	31/03/2009	02/04/2010	02/04/2010 (4)	22/11/2010	04/04/2011	04/04/2011 (4)	27/03/2012	27/03/2012 (4)	26/09/2013 (4)	
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	24/02/2009	23/02/2010	23/02/2010	13/10/2010	22/02/2011	22/02/2011	21/02/2012	21/02/2012	27/08/2013	
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	13/05/2008	30/05/2011	30/05/2011	25/04/2013	
Nombre total de bénéficiaires	1 138	1 020	10	5	783	8	390	8	1	
Nombre total d'options attribuées (1)	1 429 456	2 618 770	153 478	92 448	621 754	53 125	527 515	47 375	40 000	**5 583 921**
Dont mandataires sociaux	131 950	190 125 (5)	63 375 (5)	–	99 375 (5)	33 125 (5)	80 250 (5)	26 750 (5)	40 000	
Dont dix premiers salariés attributaires (2)	190 008	317 434	90 103	92 448	107 439	20 000	101 375	20 625	–	
Point de départ d'exercice des options	01/04/2013	03/04/2014	03/04/2014	23/11/2014	05/04/2015	05/04/2015	28/03/2016	28/03/2016	27/09/2017	
Date d'expiration des options	31/03/2017	02/04/2018	02/04/2018	22/11/2018	04/04/2019	04/04/2019	27/03/2020	27/03/2020	26/09/2021	
Prix de souscription *(en euros)* des options	18,20	26,66	26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13	
Nombre d'options exercées en 2016	**74 511**	**82 775**		**1 508**	**19 440**		**71 640**		**-**	**249 874**
Nombre cumulé d'options exercées (au 31/12/2016)	**1 074 679**	**1 288 766**	**20 994**	**3 008**	**135 250**	**1 172**	**75 390**	**-**	**-**	**2 599 259**
Nombre cumulé d'options annulées ou radiées au 31/12/2016 (3)	**167 404**	**495 091**	**76 287**	**-**	**43 450**	**19 922**	**32 610**	**26 648**	**-**	**861 412**
Options restantes au 31/12/2016	**187 373**	**834 913**	**56 197**	**89 440**	**443 054**	**32 031**	**419 515**	**20 727**	**40 000**	**2 123 250**

(1) Après ajustement consécutif à la scission du Groupe intervenue le 2 juillet 2010 sur l'ensemble des plans à l'exception des plans 22, 23, 24, 25, 26 et 27.
(2) Hors salariés mandataires sociaux.
(3) Options annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance. La radiation intervient à l'issue de la dernière période de mesure de la performance.
(4) Options attribuées en totalité sous condition de performance.
(5) Les conditions de présence ont été levées pour Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère.

Tableau 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 2016 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi attribuées est le plus élevé	-	-
Options levées en 2016 par les dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	75 637	25,26

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 2016 s'élevait à 2 123 250.

Si la totalité de ces options étaient exercées, le capital de la Société serait augmenté de 2 123 250 actions, soit 0,746 % du capital au 31 décembre 2016 dont 0,014 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux en cours de mandat.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les options de souscription ou d'achat d'actions susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription ou d'achat d'actions de recourir à de tels instruments de couverture.

PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Plans d'actions de performance émis en 2016

Aux termes de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2016 au titre de sa dixième résolution, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance et de présence, ne peut excéder 2,5 % du capital social. En outre, le nombre d'actions de performance attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions de performance attribuées au titre de ladite résolution.

En application des dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce, il est précisé qu'au moins 90 % de l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales en France bénéficient d'un accord d'intéressement.

Dans ce cadre, la Société a émis deux plans d'actions de performance :

- Un premier plan d'actions de performance en date du 16 juin 2016. Il a concerné 1 155 personnes, dont les deux dirigeants mandataires sociaux (le nombre d'actions leur ayant été attribué étant détaillé dans le tableau 11 page 180), réparties dans une quarantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont les suivantes :
  - pour 40 % : le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au Budget ;
  - pour 40 % : le niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) par rapport au Budget ;
  - pour 20 % : le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (à savoir Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles et Melia) et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40.
- Un second plan émis le 26 octobre 2016. Il a concerné 14 personnes, dont notamment des collaborateurs ayant rejoint le Groupe après l'émission du premier plan. Les conditions de performance attachées à ce plan sont identiques à celles du plan du 16 juin 2016 telles que décrites ci-dessus.

La durée de ces plans d'actions de performance est de trois ans à compter de la date d'émission, quel que soit leur pays de résidence, correspondant à une période d'acquisition de trois ans sans période de conservation.

Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan.

En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public. À l'issue de la période de mesure, la non atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.

Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées (c'est-à-dire 100 %), sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du Groupe AccorHotels de façon continue jusqu'au 16 juin 2019 inclus (date d'acquisition), à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.

Tableau 11 : Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2016 (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	16/06/2016	40 000	1 228 800 (1)	16/06/2019	16/06/2019	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et Positionnement du TSR de la Société considéré par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.
Sven Boinet	16/06/2016	20 000	614 400 (1)	16/06/2019	16/06/2019	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et Positionnement du TSR de la Société considéré par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.

(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 2016 aux dirigeants mandataires sociaux et non radiées à la date du présent Document de référence représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,021 % du capital social au 31 décembre 2016.

Tableau 12 : Actions de performance acquises et non cessibles et devenues cessibles au cours de l'exercice 2016 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 2016

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2016 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	86 500

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 21 février 2017 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2016 des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

			Nombre d'actions : Maximum théorique		Nombre d'actions : Réalisé 2016		
Date d'émission du plan	Conditions de performance	Poids des critères	Par condition de performance (avant plafonnement)	Au global (après plafonnement)	Par condition de performance (avant plafonnement)	Au global (après plafonnement)	Pourcentage de l'attribution initiale
16/06/2015	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	50 %	57 900	77 200	28 193	77 200	25%
	Niveau d'atteinte du *Cash-Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	50 %	57 900		57 900		
16/06/2015	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	30 %	16 909	37 575	8 229	27 964	25%
	Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	30 %	16 909		16 909		
	Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget	15 %	8 462		0		
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	12,5 %	7 034		0		
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport à celui des autres sociétés du CAC 40	12,5 %	7 064		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'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	Plan du 04/04/2011	Plan du 27/03/2012	Plan du 27/03/2012	Plan du 15/04/2013
Date d'émission du plan	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012	15/04/2013
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	22/02/2011	21/02/2012	21/02/2012	03/03/2013
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	13/05/2008	30/05/2011	30/05/2011	30/05/2011
Nombre total de bénéficiaires	1	919	8	793
Nombre total d'actions attribuées	**20 450**	**237 601**	**47 375**	**218 050**
Dont mandataires sociaux	20 450	–	26 750 (4)	–
Dont dix premiers salariés attributaires (1)	0	18 125	20 625	25 750
Date d'acquisition des actions	04/04/2014	27/03/2014 ou 27/03/2016 (3)	27/03/2014	15/04/2015 ou 15/04/2017 (3)
Date de fin de période de conservation	04/04/2016	27/03/2016	27/03/2016	15/04/2017
Nombre d'actions acquises au 31/12/2016	**13 634**	**206 799**	**37 504**	**160 370**
Nombre d'actions annulées ou radiées (2)	**6 816**	**30 802**	**9 871**	**13 715**
Actions de performance restantes au 31/12/2016	**-**	**-**	**-**	**43 965**
Condition(s) de performance	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.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Cash Flow* d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.

(1) Hors salariés mandataires sociaux.
(2) Actions annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance.
(3) Dans certains pays, la période d'acquisition du plan est de quatre ans.
(4) Les conditions de présence ont été levées pour Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère.

Plan du 15/04/2013	Plan du 18/06/2014	Plan du 18/06/2014	Plan du 16/06/2015	Plan du 16/06/2015	Plan du 16/06/2016	Plan du 26/10/2016
15/04/2013	18/06/2014	18/06/2014	16/06/2015	16/06/2015	16/06/2016	26/10/2016
03/03/2013	19/02/2014	19/02/2014	17/02/2015	17/02/2015	17/02/2016	17/02/2016
30/05/2011	25/04/2013	25/04/2013	28/04/2015	28/04/2015	22/04/2016	22/04/2016
8	890	20	1 034	16	1 155	14
72 500	**285 900**	**198 500**	**326 290**	**153 800**	**491 690**	**14 525**
32 500 [4]	–	75 000	–	60 000	60 000	–
40 000	23 000	95 500	21 600	79 000	86 500	14 125
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	16/06/2019	26/10/2019
15/04/2017	18/06/2018	18/06/2018	16/06/2019	16/06/2019	16/06/2019	26/10/2019
41 331	**191 450**	**172 088**	**-**	**-**	**-**	**-**
31 169	**21 450**	**4 962**	**17 490**	**12 236**	**995**	**100**
-	**73 000**	**21 450**	**308 800**	**141 564**	**490 695**	**14 425**
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.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.

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 16/06/2016 26/10/2016	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 2016 s'élevait à 1 093 899.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de la Société serait augmenté de 1 093 899 actions, soit 0,384 % du capital au 31 décembre 2016 dont 0,041 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux en cours de mandat.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les actions de performance susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à de tels instruments de couverture.

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 2,61 millions d'euros bruts pour l'année 2015, versée en 2016.

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures :

- RSP 2014 versée en 2015 : 4,09 millions d'euros.
- RSP 2013 versée en 2014 : 6,67 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 2016, un peu plus de 48 % des primes de participation 2015 ont été perçues immédiatement par les salariés bénéficiaires.

À défaut de réponse, et conformément à la loi, les primes de participation sont affectées pour moitié dans le PERCO et pour moitié dans le cadre du PEEG dans des fonds communs de placement d'entreprise, et bloqués respectivement jusqu'à la retraite ou pendant cinq ans en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux.

Ainsi, en 2016, 18 % des primes ont été affectées au Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) et près de 34 % au Plan d'Epargne Entreprise du Groupe (PEEG).

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la Société mère et au niveau des filiales ou établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales ou de ces établissements. Pour la Société, l'intéressement est fondé d'une part sur le respect de la maîtrise des coûts des fonctions support et d'autre part sur l'atteinte d'un niveau prévisionnel d'EBIT.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat. Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés. Les accords d'intéressement sont négociés avec les Comités d'entreprise ou les organisations syndicales.

OPÉRATIONS SUR TITRES DE LA SOCIÉTÉ RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Monsieur Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, avait 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* avaient un prix d'exercice de 42 euros et ne pouvaient être exercés qu'à leur maturité, au cours du quatrième trimestre 2016. Monsieur Bazin n'a pas exercé ces *calls*.

Cette opération représentait 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 n'aurait permis de dégager un gain que si, à maturité, le cours de l'action Accor avait été 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
Sven Boinet	Cession	34 821
Paul Dubrule	Cession	19 561
Paul Dubrule	Acquisition	183 121
Qionger Jiang	Acquisition	2 000

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

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1/ Avec Eurazeo

Nature et objet :

Conclusion d'un Protocole d'Accord Cadre avec la société EURAZEO relatif au projet NOVA.

Mandataire social concerné :

Monsieur Patrick SAYER, Administrateur d'Accor et Président du Directoire de EURAZEO.

Modalités :

Le Conseil d'administration du 22 avril 2016 a autorisé la Société à conclure avec la société EURAZEO un Protocole d'Accord Cadre prévoyant :

- la souscription par Accor, directement ou indirectement, de 30% du capital social de la société Grape Hospitality Holding ;
- la conclusion d'un pacte d'actionnaires entre Accor et Eurazeo en leurs qualités d'associés de la société Grape Hospitality Holding ;
- la cession par Accor à la société Grape Hospitality Holding de 28 hôtels et 85 fonds de commerce pour un montant de 146,4 millions d'euros ;
- la conclusion de contrats de franchise pour la poursuite de l'exploitation des hôtels et fonds de commerce ainsi cédés sous les marques AccorHotels ;
- un « porte-fort » d'Accor du respect par les filiales d'Accor parties au Protocole d'Accord Cadre de leurs obligations aux termes dudit Protocole, incluant notamment un porte-fort de la bonne exécution de leur engagement d'indemnisation par chacune des entités Accor, dans le cas où l'une d'elles serait défaillante dans l'exécution de ses obligations d'indemnisation au titre d'un « Acte de Vente Accor » concerné (tel que ce terme est défini dans le Protocole d'Accord Cadre).

Ce Protocole d'accord a été signé et exécuté le 22 juin 2016.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société :

Le Conseil d'Administration a considéré que cette opération, incluant la cession de murs et fonds de commerce d'hôtels qui continueront à être exploités sous les marques AccorHotels, s'inscrit dans le cadre des engagements pris par le Groupe au titre de sa politique de restructuration de ses actifs immobiliers.

Par ailleurs, les conditions financières de l'opération ont fait l'objet d'un examen par une banque extérieure indépendante, qui a conclu au caractère équitable du prix.

2/ Avec Monsieur Sven Boinet, Directeur général délégué

Le mandat de Directeur général délégué de M. Sven Boinet a été renouvelé le 2 décembre 2016, pour une durée de deux ans à compter de son mandat actuel. Dans ce cadre, le Conseil d'administration réuni le 11 octobre 2016 a autorisé pour M. Sven Boinet:

- le renouvellement de l'indemnité de cessation de son mandat social, à l'identique, sauf pour le cas de non renouvellement du mandat de Directeur général délégué dans lequel l'indemnité de cessation ne serait pas due, et
- le bénéfice, au titre de son mandat social, du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du Groupe, la participation au régime à prestations définies étant désormais soumise à des conditions de performance, conformément à loi du 6 août 2015.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la société :

Le Conseil d'administration a considéré que le renouvellement et la conclusion des deux engagements pris par la Société au profit de Monsieur Sven Boinet s'inscrivent dans le cadre du renouvellement de son mandat social dans des conditions identiques à celles consenties au moment de sa nomination, conditions conformes à la pratique de grandes sociétés françaises.

a. Nature et objet :

Indemnité de cessation de fonctions de M. Sven Boinet.

Modalités :

En cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde, de M. Sven Boinet, le Conseil d'administration a décidé de lui verser une indemnité d'un montant de 600 000 euros augmenté du montant de la rémunération variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Il est précisé que le versement des indemnités est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat de Directeur général délégué, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- *free cash flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

b. Nature et objet :

Intégration de M. Sven Boinet dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe.

Modalités :

Le Conseil d'administration a décidé de faire bénéficier M. Sven Boinet du dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe.

Conformément à loi du 6 août 2015, l'acquisition des droits au titre du régime à prestation définies (article 39) est désormais soumise à l'atteinte de deux conditions suivantes :

- le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget, et
- le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR, par rapport au budget.

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 (article 83), 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. Sven Boinet 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 2016, notre Société a versé à l'organisme de retraite 9 654 euros correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime.

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.

En application de la loi du 6 août 2015, le Conseil d'administration a décidé de soumettre la participation de M. Bazin à ce régime à des conditions de performance dont la satisfaction doit être constatée annuellement par le Conseil.

L'acquisition des droits au titre du régime à prestation définies (article 39) est soumise à l'atteinte de deux conditions suivantes :

- le résultat d'exploitation (EBIT) par rapport au budget (pour 50%), et
- le *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR, par rapport au budget (pour 50%).

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 (article 83), 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 dernière rémunération de référence annuelle (fixe et variable) et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant son départ en retraite.

Au titre de l'exercice 2016, votre Société a versé à l'organisme de retraite 9 654 euros correspondant à la cotisation annuelle individuelle 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 2016, votre Société a versé une somme 30 757 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 l'audit interne, du juridique et de la sûreté/sécurité. Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet perçoit une rémunération annuelle brute d'un montant de 400 000 euros, versée en douze mensualités identiques.

Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe, étant précisé que, comme indiqué dans la première partie de notre rapport, M. Sven Boinet bénéficie de ce dispositif au titre de son mandat de Directeur général délégué.

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 31 décembre 2016, le montant du prêt consenti par votre Société s'élève à 200 000 euros et au titre de l'exercice 2016, l'Institut Paul Bocuse a versé un montant de 4 066,67 euros au titre des intérêts annuels afférents au prêt.

4/ Avec ColSpa SAS

Nature et objet :

Conclusion d'un contrat de gestion d'hôtel entre ColSpa SAS et Accor.

Mandataire social concerné :

Nadra Moussalem, Directeur général Europe de Colony Capital Europe et administrateur d'Accor (jusqu'au 21 février 2017).

Modalités :

Dans le cadre du projet de rénovation du site de l'ancienne piscine Molitor à Paris par Colony Capital SAS via sa filiale ColSpa SAS, cette dernière a confié à votre Société l'exploitation en management sous l'enseigne MGallery d'un hôtel de 124 chambres et de divers équipements associés réalisés sur ce site.

Ce contrat de management, d'une durée initiale de 10 ans renouvelable par tacite reconduction pour 5 ans, présente des conditions financières comparables à celles usuellement négociées par le Groupe pour des contrats similaires.

Cette opération s'inscrit dans la politique de développement du Groupe et permet à celui-ci de gérer un hôtel sur un site emblématique de l'ouest parisien sous sa marque MGallery, qui est en pleine expansion.

Pour l'exercice 2016, le montant facturé à la société ColSpa SAS par votre Société au titre de ce contrat s'élève à 715 946 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, pour ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation du mandat de Président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non renouvellement de son mandat d'administrateur, de lui verser une indemnité correspondant à deux fois la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Il est précisé que le versement de l'indemnité de départ au Président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- *free cash flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- si aucun ou un seul des trois critères est rempli, aucune indemnité n'est due.

2/ 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.

A 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.

Cette convention a pris fin le 2 février 2016, date à laquelle la sentence favorable aux sociétés est devenue définitive.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jacques Pierres

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

4

COMMENTAIRES
SUR L'EXERCICE 2016

4.1 RÉSULTATS DES ACTIVITÉS 194

Résultats consolidés au 31 décembre 2016 195

Résultats consolidés par pôle stratégique 199

Analyse des résultats des pôles stratégiques 201

4.2 RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2016 205

Les résultats en 2016 205

Information sur les délais de paiement 206

L'activité de la Société en 2016 206

Opérations hôtelières 206

Opérations sur actions Accor 206

Opérations de financement et de placement 207

Relation mère-filiales 207

4.3 CONTRATS IMPORTANTS 208

4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 208

AccorHotels affiche en 2016 des **résultats en forte croissance** et renforce son **rayonnement international.**

Après deux années de transformation qui ont permis au Groupe de clarifier ses métiers et de consolider son leadership *via* un nouvel écosystème digital, des restructurations d'actifs profitables et le déploiement de sa place de marché, AccorHotels ouvre en 2016 un nouveau chapitre de son histoire en partant à la conquête de nouveaux marchés et en étoffant son *business model*.

AccorHotels a tout d'abord poursuivi son développement dans les zones en forte croissance avec **l'ouverture record de 347 hôtels (81 042 chambres)**. Soutenu par l'**acquisition des marques Raffles, Fairmont et Swissôtel** en juillet 2016, le Groupe voit son leadership mondial dans l'hôtellerie de luxe très fortement renforcé. Les parts de marché induites par FRHI profitent à HotelServices dont le résultat d'exploitation augmente de **34 millions d'euros** au 2nd semestre 2016. Le développement de AccorHotels a également été très dynamique en Chine grâce au **partenariat stratégique finalisé avec Huazhu** en janvier 2016. Le Groupe bénéficie désormais de l'**unification des programmes de fidélisation** du Club AccorHotels, des marques FRHI et de Huazhu, démultipliant ainsi sa visibilité auprès de 106 millions de membres fidèles.

AccorHotels a également élargi son modèle à la **location de résidences privées de luxe incluant des services hôteliers** grâce à l'acquisition de **onefinestay** et à des prises de participation dans **Squarebreak et Oasis Collections,** et négocie actuellement avec **Travel Keys** pour consolider son leadership mondial sur ce marché très dynamique. Parallèlement, il a renforcé sa visibilité sur le segment « lifesyle », sur lequel **Mama Shelter** poursuit son développement avec succès, en lançant sa marque **Jo&Joe** et en s'associant à **25hours.**

Enfin, l'acquisition de **John Paul,** leader mondial des services de conciergerie, va permettre à AccorHotels d'élargir ses offres de services et enrichir ses savoir-faire en matière de relation clients, au bénéfice des clientèles de son réseau hôtelier et de ses plateformes digitales. Ainsi, chacune des acquisitions réalisées par le Groupe en consolide le modèle, que ce soit ses activités, ses segments, sa base Clients, ses marques ou ses actifs. Elles lui procurent de nouveaux leaderships et lui assurent de précieux relais de croissance pour les prochaines années.

HotelInvest a par ailleurs poursuivi ses **restructurations d'actifs à bon rythme,** lesquelles ont permis de réduire les charges de **loyer** du Groupe de **50 millions d'euros,** grâce notamment à la **cession de 85 hôtels à Grape Hospitality** en juillet 2016. Les marges opérationnelles du Groupe ont progressé de 5pb en 2016, compensant les dépenses réalisées dans le plan digital, le programme de fidélité et les nouveaux métiers.

En progression de 4,5 % par rapport à fin 2015, le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 696 millions d'euros, soit une hausse de 3,8 % en données comparables. Le **résultat financier,** qui enregistre un coût de sa dette stable en 2016, se dégrade de **54 millions d'euros,** à - 125 millions d'euros, comprenant aussi les charges liées à des instruments de couverture pour 46 millions d'euros. Le **résultat net part du Groupe** s'établit à 265 millions d'euros contre 244 millions d'euros en 2015.

4.1 RÉSULTATS DES ACTIVITÉS

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Tel que mentionné dans la Note 1 des Comptes consolidés 2016, l'application de la norme IFRS 5 aux exercices 2015 et 2016 conduit le Groupe à présenter le résultat net et les flux de trésorerie attribuables aux activités HotelInvest en cours de cession distinctement, en tant qu'activité non poursuivie.

Aussi, afin d'être cohérent avec les comptes consolidés publiés, mais aussi de faciliter leur comparabilité avec les publications antérieures qui n'appliquaient pas encore la norme IFRS 5, le Rapport de gestion présente les résultats et les flux de trésorerie du Groupe avant et après application de cette norme, respectivement dans les colonnes 2015/2016 et les colonnes 2015 Publié/2016 Publié, et commente les variations sur la base des faits marquants de l'année 2016 avant reclassement de l'activité HotelInvest en cours de cession.

Enfin, comme dans l'annexe aux Comptes consolidés, les résultats des pôles stratégiques HotelServices et HotelInvest sont analysés avant application de la norme IFRS 5.

RÉSULTATS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	2015	2016	Variation	Variation pcc [2]	2015 Publié [1]	2016 Publié [1]
Chiffre d'affaires	5 581	5 631	0,9 %	2,2 %	1 368	1 603
Résultat brut d'exploitation [3]	**1 780**	**1 781**	**0,1 %**	**1,5 %**	**564**	**604**
Marge sur résultat brut d'exploitation	*31,9 %*	*31,6 %*	*(0,3) pt*	*(0,3) pt*	*41,2 %*	*37,7 %*
Excédent brut d'exploitation	**986**	**1 037**	**5,2 %**	**4,0 %**	**450**	**494**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*17,7 %*	*18,4 %*	*+ 0,7 pt*	*+ 0,3 pt*	*32,9 %*	*30,8 %*
Résultat d'exploitation	**665**	**696**	**4,5 %**	**3,8 %**	**370**	**389**
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	605	571	-	-	308	278
Résultat net des activités poursuivies	**246**	**266**	**-**	**-**	**134**	**143**
Résultat net des activités non poursuivies	(1)	(0)	-	-	110	123
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**244**	**265**	**-**	**-**	**244**	**265**

(1) Après reclassement du chiffre d'affaires et des coûts relatifs aux hôtels de l'activité HotelInvest en cours de cession, et de l'activité italienne des services à bord des trains en « Résultat des activités non poursuivies » suite à l'application d'IFRS 5.
(2) pcc = à périmètre et change constants.
(3) Le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts).

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit en 2016 à 5 631 millions d'euros, en hausse de 2,2 % à périmètre et change constants par rapport à 2015.

(en millions d'euros)	2015	2016	Variation	Variation pcc
HotelServices	1 339	1 567	17,0 %	6,2 %
HotelInvest	4 815	4 617	(4,1) %	0,6 %
Holding & Intercos	(574)	(553)	3,5 %	2,2 %
TOTAL	**5 581**	**5 631**	**0,9 %**	**2,2 %**
TOTAL PUBLIÉ [1]	**1 368**	**1 603**	**-**	**-**

(1) Après reclassement du chiffre d'affaires relatif aux hôtels de l'activité HotelInvest en cours de cession, et de l'activité italienne des Services à bord des trains en « Résultat des activités non poursuivies » suite à l'application d'IFRS 5.

Cette progression résulte d'une activité favorable dans la majorité des marchés clés du Groupe : Asie-Pacifique (+ 5,5 %), Amériques (+ 4,7 %), Europe Centrale, du Nord et de l'Est (NCEE : + 4,1 %) et Méditerranée, Moyen-Orient, Afrique (MMEA : + 3,8 %).

- La zone Asie-Pacifique s'appuie notamment sur le développement en franchise et management de 252 hôtels ces trois dernières années, et sur des croissances de RevPAR de + 4,9 % en 2016.
- Malgré une activité compliquée au Brésil (- 2,4 %), la zone Amériques affiche une amélioration de l'activité, soutenue notamment par une croissance des RevPAR de 17,6 % au Mexique.
- L'Europe de l'Est, le Royaume-Uni et l'Allemagne 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 7,6 %, 4,3 % et 3,7 %.
- Le chiffre d'affaires de la France est en baisse de 2,8 % sur l'année 2016. L'activité a été très difficile à Paris (RevPAR : - 13,2 %), impactée par les différents événements, et les hôtels de province affichent une bonne activité sur l'année (RevPAR : + 4,2 %).

	Occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	Δ (L/L, pts)	€	Δ (L/L, %)	€	Δ (L/L, %)
Luxe et haut de gamme	70,8	-4,2	142,5	1	101	-5,1
Milieu de gamme	70,3	0,1	90,6	5,2	63,7	5,3
Économique	73,4	0,4	63,8	4,6	46,8	5,2
ALLEMAGNE	**71,9**	**0,0**	**81,2**	**4,0**	**58,3**	**4,0**
Luxe et haut de gamme	79,6	2,2	189,8	1,5	151,1	4,2
Milieu de gamme	76,0	1,1	95,2	0,8	72,4	2,2
Économique	82,3	0,3	73,2	1,5	60,3	1,8
ROYAUME-UNI	**79,1**	**0,8**	**92,3**	**1,2**	**73,0**	**2,3**

RevPAR HT 2016 par détention et segment

	Managés & Franchisés						Propriétés & Locations						Total					
	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR		Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR		Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts L/L	€	chg % L/L	€	chg % L/L	%	chg pts L/L	€	chg % L/L	€	chg % L/L	%	chg pts L/L	€	chg % L/L	€	chg % L/L
Luxe et haut de gamme	63,6	(2,7)	214	(3,2)	136	(7,0)	67,0	(4,8)	169	+ 2,0	113	(4,8)	65,0	(3,7)	194	(0,6)	126	(5,9)
Milieu de gamme	61,4	(1,0)	103	+ 0,3	63	(1,3)	63,6	(5,3)	112	+ 0,5	71	(7,5)	62,3	(2,8)	107	+ 0,3	66	(4,1)
Économique	64,4	+ 0,2	61	+ 0,4	39	+ 0,8	66,7	(1,1)	54	(2,5)	36	(4,1)	65,2	(0,3)	59	(0,6)	38	(1,0)
France	**63,5**	**(0,2)**	**80**	**(0,4)**	**51**	**(0,7)**	**65,7**	**(2,7)**	**79**	**(1,8)**	**52**	**(5,7)**	**64,3**	**(1,2)**	**80**	**(1,0)**	**51**	**(2,8)**
Luxe et haut de gamme	70,7	(1,0)	161	+ 2,2	114	+ 0,9	73,5	(0,9)	143	+ 3,4	105	+ 2,1	71,7	(0,9)	155	+ 2,7	111	+ 1,4
Milieu de gamme	69,5	+ 1,9	82	+ 2,5	57	+ 5,3	74,3	+ 0,3	89	+ 2,6	66	+ 3,1	72,0	+ 1,0	86	+ 2,5	62	+ 4,0
Économique	70,7	+ 1,6	65	+ 1,3	46	+ 3,6	77,1	(0,3)	66	+ 2,9	51	+ 2,5	74,9	+ 0,3	66	+ 2,5	49	+ 2,8
NCEE (Europe du Sud excl.)	**70,1**	**+ 1,5**	**86**	**+ 1,6**	**60**	**+ 3,8**	**75,7**	**(0,1)**	**79**	**+ 2,8**	**60**	**+ 2,8**	**73,3**	**+ 0,5**	**82**	**+ 2,4**	**60**	**+ 3,2**
Luxe et haut de gamme	61,0	(0,2)	174	(4,1)	106	(4,3)	62,3	(6,0)	152	+ 14,5	95	+ 4,4	61,1	(0,9)	172	(1,9)	105	(3,3)
Milieu de gamme	61,6	(1,2)	81	(4,3)	50	(6,1)	69,9	+ 0,7	74	+ 0,9	51	+ 2,0	64,1	(0,5)	78	(2,6)	50	(3,4)
Économique	63,5	+ 0,6	58	(6,6)	37	(5,9)	72,9	+ 1,8	51	(1,0)	37	+ 1,6	67,7	+ 1,2	55	(3,9)	37	(2,2)
MMEA (Europe du Sud incl.)	**61,6**	**(0,2)**	**109**	**(4,8)**	**67**	**(5,1)**	**71,0**	**+ 0,8**	**67**	**+ 1,0**	**47**	**+ 2,1**	**64,3**	**+ 0,1**	**95**	**(3,2)**	**61**	**(3,0)**
Luxe et haut de gamme	65,0	+ 3,6	104	(0,1)	68	+ 5,5	85,4	+ 7,1	187	(1,7)	159	+ 6,4	65,5	+ 3,6	107	(0,1)	70	+ 5,4
Milieu de gamme	69,8	+ 2,0	78	+ 1,2	55	+ 4,1	82,1	+ 0,5	125	+ 1,3	102	+ 1,9	70,5	+ 1,9	81	+ 1,1	57	+ 3,8
Économique	67,9	+ 2,7	45	+ 0,1	31	+ 4,3	69,0	(2,2)	72	+ 1,6	50	(2,7)	68,0	+ 2,1	48	+ 0,0	33	+ 3,3
Asie-Pacifique	**67,7**	**+ 2,9**	**80**	**+ 0,9**	**54**	**+ 5,2**	**76,1**	**(1,0)**	**114**	**+ 2,3**	**87**	**+ 0,6**	**68,1**	**+ 2,7**	**82**	**+ 0,9**	**56**	**+ 4,9**
Luxe et haut de gamme	68,9	(0,3)	222	+ 4,9	153	+ 4,4	60,6	(5,2)	203	+ 34,2	123	+ 23,3	67,9	(1,6)	220	+ 11,0	149	+ 8,3
Milieu de gamme	60,5	(1,1)	85	(1,5)	51	(3,3)	54,1	(2,6)	76	+ 6,7	41	+ 2,1	59,2	(1,4)	83	+ 0,1	49	(2,3)
Économique	57,5	(2,6)	46	+ 8,1	26	+ 3,7	58,2	(5,6)	44	+ 2,9	26	(5,8)	57,8	(4,1)	45	+ 5,5	26	(1,2)
Amériques	**62,4**	**(1,6)**	**125**	**+ 5,0**	**78**	**+ 2,4**	**57,6**	**(5,0)**	**67**	**+ 11,0**	**39**	**+ 2,4**	**60,9**	**(2,9)**	**108**	**+ 7,2**	**66**	**+ 2,4**
Luxe et haut de gamme	**65,3**	**+ 2,0**	**145**	**(1,2)**	**95**	**+ 1,9**	**69,6**	**(3,5)**	**165**	**+ 8,5**	**115**	**+ 3,1**	**65,8**	**+ 1,3**	**148**	**+ 0,1**	**97**	**+ 2,1**
Milieu de gamme	**66,1**	**+ 0,6**	**85**	**+ 0,2**	**56**	**+ 1,1**	**69,9**	**(1,4)**	**95**	**+ 1,5**	**66**	**(0,6)**	**67,3**	**(0,1)**	**88**	**+ 0,6**	**59**	**+ 0,4**
Économique	**65,4**	**+ 0,7**	**56**	**+ 0,6**	**37**	**+ 1,6**	**70,4**	**(1,1)**	**59**	**+ 1,0**	**41**	**(0,5)**	**67,4**	**(0,1)**	**57**	**+ 0,8**	**39**	**+ 0,6**
TOTAL	**65,6**	**+ 1,0**	**89**	**+ 0,3**	**58**	**+ 1,8**	**70,1**	**(1,3)**	**78**	**+ 1,8**	**55**	**(0,1)**	**67,1**	**+ 0,2**	**85**	**+ 0,9**	**57**	**+ 1,1**

La variation du chiffre d'affaires sur l'exercice reflète les éléments suivants :

- le **développement pour 418 millions d'euros** (+ 7,5 %) avec 81 042 chambres additionnelles (347 hôtels), à 89 % en contrats de management et franchise. Au 31 décembre 2016, le parc d'HotelServices s'établit à 4 144 hôtels et 583 161 chambres, dont 31 % en franchise, et 69 % en contrats de gestion incluant le portefeuille d'HotelInvest ;
- les **cessions**, qui pèsent négativement pour 355 millions d'euros (- 6,4 %) ;
- les **effets de change**, qui ont eu un effet négatif de 136 millions d'euros (- 2,4 %), lié principalement à la baisse de la livre sterling (- 72 millions d'euros), du peso argentin (- 16 millions d'euros), du réal brésilien (- 12 millions d'euros) et de la livre égyptienne (- 8 millions d'euros).

Excédent brut d'exploitation

En progression de 5,2 % par rapport à fin 2015, l'**excédent brut d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 037 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit une hausse de 4,0 % en données comparables. La **marge sur excédent brut d'exploitation** s'améliore de 0,3 point à périmètre et change constants, à 18,4 %.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** s'établit à 696 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 665 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une hausse de 3,8 % en données comparables grâce à une bonne tenue de l'activité au 4e trimestre, notamment en France. En progression de 0,5 point par rapport à 2015 (0,2 point en données comparables), la **marge sur résultat d'exploitation** du Groupe progresse fortement à 12,4 %, grâce à une bonne maîtrise des coûts opérationnels.

(en millions d'euros)	2015	2016	2015 Publié [1]	2016 Publié [1]
Résultat brut d'exploitation	1 780	1 781	564	604
Loyers	(794)	(744)	(114)	(110)
Amortissements et provisions	(321)	(342)	(80)	(105)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**665**	**696**	**370**	**389**

(1) Après reclassement du chiffre d'affaires et des coûts relatifs aux hôtels de l'activité HotelInvest en cours de cession, et de l'activité italienne des Services à bord des trains en « Résultat des activités non poursuivies » suite à l'application d'IFRS 5.

La **charge de loyers** s'élève à **744 millions d'euros** en 2016 contre 794 millions d'euros en 2015, en lien avec la transformation d'HotelInvest. Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à **342 millions d'euros.** Après reclassement des charges relatives aux hôtels HotelInvest en cours de cession en résultat net des activités abandonnées, les **loyers, amortissements et provisions** s'élèvent à 215 millions d'euros en 2016 contre 194 millions d'euros en 2015.

Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Le **résultat avant impôt et éléments non récurrents,** qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, représente le résultat des opérations après financement des différentes activités du Groupe avant impôt, et ressort à 571 millions d'euros en 2016, contre 605 millions d'euros en 2015.

(en millions d'euros)	2015	2016	2015 Publié [1]	2016 Publié [1]
Résultat d'exploitation	665	696	370	389
Résultat financier	(71)	(125)	(70)	(117)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	10	-	8	6
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS	**605**	**571**	**308**	**278**

(1) Après reclassement du chiffre d'affaires et des coûts relatifs aux hôtels de l'activité HotelInvest en cours de cession, et de l'activité italienne des Services à bord des trains en « Résultat des activités non poursuivies » suite à l'application d'IFRS 5.

Le **résultat financier** s'établit à - 125 millions d'euros contre - 71 millions d'euros en 2015. Il inclut une charge de 33 millions d'euros liée à la variation de juste valeur de la couverture de taux d'intérêt relative à la promesse d'achat du siège du Groupe, ainsi qu'à une charge de 13 millions d'euros liée à la couverture de change relative au versement numéraire de l'acquisition du Groupe FRHI.

Le **résultat net des sociétés mises en équivalence** est nul en 2016, contre un bénéfice de 10 millions d'euros en 2015.

Résultat net Part du Groupe

(en millions d'euros)	2015	2016	2015 Publié [1]	2016 Publié [1]
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	**605**	**571**	**308**	**278**
Charges de restructuration	(23)	(120)	(10)	(104)
Dépréciations d'actifs	(67)	(63)	(7)	(16)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(31)	79	(12)	78
Autres produits et charges non récurrents	(75)	(89)	(63)	(67)
Résultat opérationnel avant impôt	**408**	**378**	**215**	**169**
Impôts	(136)	(79)	(59)	4
Résultat net des activités non poursuivies	(1)	-	116	127
Résultat net de l'ensemble consolidé	**271**	**299**	**271**	**299**
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**244**	**265**	**244**	**265**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION *(en euros)*	**0,88**	**0,88**	**0,88**	**0,88**
Résultat net, part des intérêts minoritaires	**27**	**33**	**27**	**33**

(1) Après reclassement du chiffre d'affaires et des coûts relatifs aux hôtels de l'activité HotelInvest en cours de cession, et de l'activité italienne des Services à bord des trains en « Résultat des activités non poursuivies » suite à l'application d'IFRS 5.

Les **charges de restructuration** s'élèvent à **120 millions d'euros** à fin décembre 2016 et comprennent principalement des coûts liés à la restructuration du Groupe FRHI pour 69 millions d'euros.

Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** du Groupe présente un gain de **79 millions d'euros,** incluant notamment la plus-value de cession des activités et hôtels apportés par AccorHotels à Huazhu dans le cadre de leur alliance stratégique pour un montant de 66 millions d'euros.

Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **63 millions d'euros** contre 67 millions d'euros en décembre 2015.

Les **autres produits et charges non récurrents** pèsent pour - 89 millions d'euros contre - 75 millions d'euros à fin 2015. Ils recouvrent notamment des charges liées à l'acquisition et à l'intégration des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel pour un montant de 29 millions d'euros, et à la mise en œuvre du projet Booster pour 14 millions d'euros.

La **charge d'impôt** est en 2016 de **79 millions d'euros** contre 136 millions d'euros en 2015, résultant de l'activation de déficits fiscaux aux États-Unis grâce à l'intégration du Groupe FRHI pour un montant de 62 millions d'euros. Le taux courant d'impôt du Groupe (charge d'impôt courante rapportée au résultat avant impôt, quote-part des mises en équivalence et éléments non récurrents) ressort à 22,3 % contre 29,5 % à fin décembre 2015.

Hors **intérêts minoritaires** de 33 millions d'euros, le **résultat net part du Groupe** s'élève à **265 millions d'euros** contre 244 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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** est stable à **0,88 euro** à fin décembre 2016, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 décembre 2016 de 259 054 177 actions.

Dividende et *Payout ratio*

(en millions d'euros)	2015	2016
Résultat courant après impôt et éléments non récurrents [1]	**461**	**469**
Nombre moyen pondéré d'actions	234	259
Résultat courant après impôt par action *(en euros)*	1,96	1,81
Dividende ordinaire par action *(en euros)*	**1,00**	**1,05** [2]
Dividende ordinaire	**236**	**299**
Payout ratio [3]	*51 %*	*64 %*

(1) Correspond au résultat avant impôt et éléments non récurrents diminué de l'impôt exigible et du résultat net Part des intérêts minoritaires.
(2) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2017.
(3) Le payout ratio est calculé sur le résultat courant après impôt.

Le **résultat courant avant éléments non récurrents, net d'impôt** ressort à **469 millions d'euros,** soit 1,81 euro par action. Sur la base de ce résultat, AccorHotels soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 5 mai prochain le paiement d'un dividende de 1,05 euro par action, assorti d'un paiement à 100 % en numéraire, ou à 100 % en actions avec une décote de 5 %.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2015	2016	2015 Publié [1]	2016 Publié [1]
MBA avant éléments non récurrents	**816**	**868**	**345**	**379**
Investissements récurrents sur actifs existants	(269)	(297)	(72)	(95)
Investissements récurrents de développement	(205)	(245)	(142)	(90)
Free cash-flow récurrent	**341**	**326**	**131**	**194**
Acquisitions	(161)	(3 523)	(47)	(3 019)
Cessions d'actifs	356	328	35	158
Dividendes	(174)	(182)	(171)	(176)
Variation du besoin en fonds de roulement courant	72	(89)	60	2
Instrument hybride (net des frais d'émission) [2]	(37)	(37)	(37)	(37)
Augmentation de capital liée à FRHI		1 726	0	1 726
Autres	(43)	(231)	(15)	(244)
Cash-flow des activités non conservées	0	0	397	(479)
AUGMENTATION/DIMINUTION DE L'ENDETTEMENT NET	**354**	**(1 682)**	**354**	**(1 876)**
Dette nette	**(194)**	**1 488**	**(194)**	**1 682**

(1) Après reclassement du chiffre d'affaires et des coûts relatifs aux hôtels de l'activité HotelInvest en cours de cession, et de l'activité italienne des Services à bord des trains en « Résultat des activités non poursuivies » suite à l'application d'IFRS 5.
(2) Inclut l'émission de l'instrument hybride en 2014 pour 887 millions d'euros et le coupon versé en 2016 pour 37 millions d'euros.

La **marge brute d'autofinancement** s'établit à 868 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 816 millions d'euros au 31 décembre 2015, liée à une bonne performance opérationnelle.

Les **investissements récurrents de développement** se montent à 245 millions d'euros en 2016, et les **investissements récurrents sur actifs existants** s'élèvent à 297 millions d'euros, représentant 5,3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les **acquisitions** réalisées en 2016 s'élèvent à **3 523 millions d'euros,** principalement liés à l'acquisition des groupes FRHI pour 2,5 milliards d'euros, onefinestay et John Paul pour 309 millions d'euros et du développement hôtelier pour 399 millions d'euros.

Les **cessions d'actifs** sont stables à **328 millions d'euros** comparé à 356 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le **besoin en fonds de roulement** est de **89 millions d'euros** au 31 décembre 2016, contre un excédent de fonds de roulement de 72 millions d'euros à fin de 2015, s'expliquant par la vente de 85 hôtels à Grape Hospitality qui disposaient d'un fonds de roulement positif, et par différents décalages temporels de paiement de taxes et d'impôts.

Ratios financiers

Au 31 décembre 2016, le **cash-flow récurrent** du Groupe s'élève à **326 millions d'euros** contre 341 millions d'euros à fin 2015, du fait de bons niveaux d'activité (+ 48 millions d'euros) et de dépenses de développement en hausse (- 87 millions d'euros).

L'**endettement net** s'établit à **1 488 millions d'euros** au 31 décembre 2016, en hausse de 1 682 millions d'euros en 2016, du fait principalement des acquisitions des groupes FRHI, onefinestay et John Paul.

Au 31 décembre 2016, le **coût de la dette du Groupe se situe au niveau historiquement faible de 2,85 %,** contre 2,89 % à fin décembre 2015. En janvier 2017, AccorHotels a procédé à l'émission d'une obligation de 600 millions d'euros à 1,25 % sur 7 ans, abaissant encore le **coût de la dette** du Groupe à **2,57 %.**

AccorHotels dispose par ailleurs d'une **ligne de crédit long terme confirmée non utilisée de 1,8 milliard d'euros.**

RÉSULTATS CONSOLIDÉS PAR PÔLE STRATÉGIQUE

Modèle économique des pôles stratégiques

Au 31 décembre 2016, le Groupe affiche un parc hôtelier dénombrant 4 144 hôtels et 583 161 chambres, et un pipeline de développement de près de 171 000 chambres.

Le pôle **HotelServices** centralise les activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, fondées sur la génération de prestations de services et de redevances. Son modèle couvre la totalité des hôtels du Groupe puisque les hôtels d'HotelInvest sont exploités par HotelServices par le biais 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, l'accès à l'Académie AccorHotels (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque (*Trademark fee*), la redevance de distribution et de marketing (*Sales* et *marketing fee*) et, le cas échéant, la facturation de services annexes.
- **Contrats de gestion :** les hôtels en contrat de gestion (ou de management) s'apparentent aux contrats de franchise dans la mesure où AccorHotels n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par AccorHotels. Les redevances perçues intègrent les fees de franchises, ainsi qu'une « management fee » correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation, et dans un certain nombre de cas, d'une « incentive fee », versée par le propriétaire selon des conditions de performance.

HotelServices regroupe également les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique, ainsi que d'autres activités telles que l'activité de timeshare (Australie), Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et le programme de fidélité du Groupe.

Le pôle **HotelInvest** centralise le métier de propriétaire exploitant d'hôtels, que ces derniers soient détenus en propriété, en location fixe (loyers déterminés sur une base fixe) ou en location variable (loyers déterminés sur une base variable en pourcentage de chiffre d'affaires ou de résultat brut d'exploitation).

- **Propriétés :** les hôtels en propriété sont consolidés intégralement.
- **Contrats de location :** les hôtels en location font également l'objet d'une consolidation intégrale de leurs comptes 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.

HotelInvest assume l'ensemble des recettes et charges d'exploitation des hôtels en propriété et location.

Le modèle d'HotelInvest repose ainsi sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il concentre les activités de gestion de portefeuilles d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels, ainsi que les fonctions juridiques et financières.

En 2016, les redevances versées par les hôtels HotelInvest ont représenté 33 % des redevances perçues par HotelServices, et ont été éliminées dans les Comptes consolidés (colonne Holding/intercos).

(en millions d'euros)	HotelServices [1]	HotelInvest [1]	Holding & Intercos	2016	2016 Publié [2]
Chiffre d'affaires	1 567	4 617	(553)	5 631	1 603
Résultat brut d'exploitation	**484**	**1 376**	**(79)**	**1 781**	**604**
Marge sur résultat brut d'exploitation	*30,9 %*	*29,8 %*	*N/A*	*31,6 %*	*37,7 %*
Excédent brut d'exploitation	**450**	**663**	**(76)**	**1 037**	**494**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*28,7 %*	*14,4 %*	*N/A*	*18,4 %*	*30,8 %*
Résultat d'exploitation	**393**	**385**	**(82)**	**696**	**389**
Marge sur résultat d'exploitation	*25,0 %*	*8,3 %*	*N/A*	*12,4 %*	*24,2 %*
Résultat d'exploitation 2015	**359**	**378**	**(71)**	**665**	**-**
Marge sur résultat d'exploitation 2015	*26,8 %*	*7,8 %*	*N/A*	*11,9 %*	*-*

(1) Données brutes comprenant les coûts de Holdings et les flux internes existants entre HotelInvest et HotelServices.
(2) Après reclassement du chiffre d'affaires et des coûts relatifs aux hôtels de l'activité HotelInvest en cours de cession, et de l'activité italienne des Services à bord des trains en « Résultat des activités non poursuivies ».

L'**excédent brut d'exploitation** s'établit à **1 037 millions d'euros,** en progression de 4,0 % par rapport au 31 décembre 2015 en données comparables, et la **marge sur excédent brut d'exploitation** atteint 18,4 %, en hausse de 70 points de base par rapport au 31 décembre 2015.

La **marge sur résultat d'exploitation** du Groupe augmente de 0,5 point à 12,4 %, et atteint 13,5 % hors poids du plan digital et des nouveaux métiers.

Les **hôtels compris dans Booster** présentent un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros, un excédent brut d'exploitation de 544 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 307 millions d'euros.

Chiffre d'affaires par zone et par pôle stratégique

	HotelServices [1]			HotelInvest [1]		
(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires *(M€)*		% pcc [2]	Chiffre d'affaires *(M€)*		% pcc [2]
	2015	2016	Variation	2015	2016	Variation
France	348	346	(0,8)%	1 545	1 398	(4,2)%
NCEE	338	369	10,8 %	2 227	2 082	2,8 %
MMEA	137	164	4,4 %	432	413	3,5 %
Asie-Pacifique	366	416	8,1 %	274	344	0,4 %
Amériques	101	196	9,8 %	337	380	3,8 %
Structures mondiales	49	77	5,9 %	N/A	N/A	N/A
TOTAL [1]	**1 339**	**1 567**	**6,2 %**	**4 815**	**4 617**	**0,6 %**

(1) Données brutes comprenant les coûts de Holdings et les flux internes existants entre HotelInvest et HotelServices pour un montant de 553 millions d'euros.
(2) pcc : à périmètre et change constants.

AccorHotels affiche de solides progressions de chiffres d'affaires dans la majorité de ses marchés. **HotelServices** présente une performance supérieure à celle d'**HotelInvest** du fait d'une meilleure répartition géographique, fondée sur une plus grande exposition aux marchés non européens. Par ailleurs, le chiffre d'affaires d'HotelServices comprend le développement en management et franchise.

Au plan régional, la **France** est la seule région en baisse sur l'année 2016. Cette baisse est notable chez HotelInvest, qui est plus exposé à Paris qu'HotelServices. Le RevPAR a diminué de 13 % à Paris sur l'année et la Province affiche à l'inverse une bonne performance avec un RevPAR en hausse de 4 %. La région **NCEE** présente un chiffre d'affaires en hausse de 4 % sur l'année 2016, portée par le Royaume-Uni et l'Allemagne. La zone **MMEA** affiche également une progression de l'activité de 3,8 % à données comparables, soutenue fortement par la poursuite de la reprise en Espagne et au Portugal (+ 11 %). La zone **Asie-Pacifique** est soutenue par le fort développement dans la région, et la zone **Amériques** progresse de 4,7 % en données comparables grâce à la bonne performance du Mexique, et à une inflation élevée au Brésil.

Le chiffre d'affaires des **structures mondiales** inclut le chiffre d'affaires de Fastbooking, de onefinestay (depuis avril 2016) et de John Paul (à partir de novembre 2016).

Résultat d'exploitation par zone et par pôle stratégique

	HotelServices [1]		HotelInvest [1]		AccorHotels [1]		
(en millions d'euros)	2015	2016	2015	2016	2015	2016	Change à pcc
France	114	109	58	42	171	150	(13)%
NCEE	120	125	250	256	369	381	9 %
MMEA	40	51	15	27	55	77	13 %
Asie-Pacifique	64	99	8	16	71	115	32 %
Amériques	23	26	6	6	29	31	(18)%
Opérations	**360**	**409**	**336**	**346**	**696**	**754**	**5,0 %**
Structures mondiales	(1)	(16)	42	39	(31)	(59)	N/A
TOTAL	**359**	**393**	**378**	**385**	**665**	**696**	**3,8 %**

(1) Données brutes comprenant les coûts de Holdings et les flux internes existants entre HotelInvest et HotelServices.

AccorHotels affiche de bonnes progressions de résultat d'exploitation dans la majorité de ses marchés, avec un impact croissant des zones MMEA et Asie-Pacifique, et une moindre dépendance à la France.

La zone **Asie-Pacifique** performe particulièrement avec une hausse de 32 % en données comparables, reflétant de bons niveaux d'activité en Asie du Sud Est, et un développement très actif opéré ces trois dernières années (252 hôtels développés entre 2014 et 2016).

La zone **MMEA** affiche une progression de 13 % en données comparables, soutenue par une poursuite marquée de la reprise dans la péninsule ibérique (+ 201 %).

La zone **NCEE**, qui représente 55 % du résultat d'exploitation en 2016, présente une augmentation de 9 % grâce à de bons niveaux d'activité, notamment dans les marchés clés de l'Allemagne et du Royaume-Uni.

La baisse du résultat d'exploitation se poursuit en **France** (- 13 %), suite notamment aux événements de Paris et de Nice.

Les performances en **Amériques** sont impactées par le **Brésil,** toujours en proie à des difficultés économiques profondes malgré les effets bénéfiques des Jeux Olympiques.

ANALYSE DES RÉSULTATS DES PÔLES STRATÉGIQUES

HotelServices

Le **volume d'affaires d'HotelServices** est en hausse de 20 % en données comparables grâce à l'acquisition du Groupe FRHI qui a généré un volume d'affaires de 1,9 milliard d'euros sur le 2nd semestre 2016, et au développement organique record de 37 713 chambres.

Résultats détaillés d'HotelServices

(en millions d'euros)	2015	2016
Volume d'activité *(en milliards d'euros)*	12,9	15,2
Chiffre d'affaires	1 339	1 567
Excédent brut d'exploitation	**399**	**450**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*29,8 %*	*28,7 %*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**359**	**393**
Marge sur résultat d'exploitation	*26,8 %*	*25,0 %*

Le **chiffre d'affaires d'HotelServices** atteint 1 567 millions d'euros. Il se compose pour moitié de redevances de franchise et management, tandis que 36 % proviennent du Fonds Sales, Marketing et Distribution.

L'excédent brut d'exploitation d'**HotelServices** s'établit à 450 millions d'euros au 31 décembre 2016. La **marge d'excédent brut d'exploitation** atteint 28,7 % contre 29,8 % en 2015, liée à de moindres performances en France et au Brésil. Cette évolution reflète également les engagements liés à la poursuite du Plan digital (cf. 1.5.4 page 23) et des opérations réalisées dans les nouvelles lignes de métiers.

Le **résultat d'exploitation** d'**HotelServices** s'établit à 393 millions d'euros, en hausse de 4,5 % en données comparables. La **marge sur résultat d'exploitation** se contracte de 1,8 point, à 25,0 %.

Éléments de cash-flow d'HotelServices

(en millions d'euros)	2015	2016
Excédent brut d'exploitation [1]	**399**	**450**
Investissements récurrents sur actifs existants et de développement [2]	(93)	(105)
EBE – Total des Investissements récurrents [3]	**306**	**345**
% d'excédent brut d'exploitation	*76,8 %*	*76,7 %*

(1) Note 4B des comptes consolidés 5.2.
(2) Concerne les Investissements récurrents réalisés dans la relation Clients, le digital, la distribution, le programme de fidélité et le marketing (voir réconciliation en fin d'analyse des résultats des pôles stratégiques).
(3) Traduit la capacité d'HotelServices à générer une création de valeur suffisante pour financer les investissements récurrents.

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** progresse sur l'année de 51 millions d'euros. Dans le même temps, les **investissements récurrents d'HotelServices** ont augmenté de 11 millions d'euros sous l'effet du plan digital. Il en résulte que la création de valeur brute générée par l'exploitation d'HotelServices après investissements s'accroît de 39 millions d'euros, passant de 306 millions d'euros à 345 millions d'euros à fin décembre 2016. Rapporté à l'EBE, l'excédent brut d'exploitation après prise en compte des investissements, est stable, à 76,7 %, prouvant la résilience du modèle d'HotelServices en termes de création de valeur.

P&L Performance d'HotelServices

(en millions d'euros)	Managés & Franchisés	Sales, Marketing & Digital	Autres activités	2016
Chiffre d'affaires	782	565	220	1 567
Excédent brut d'exploitation	**427**	**(32)**	**54**	**450**
Marge d'excédent brut d'exploitation	*54,6 %*	*(5,6)%*	*24,7 %*	*28,7 %*
Résultat d'exploitation	**396**	**(47)**	**43**	**393**
Marge de résultat d'exploitation	*50,7 %*	*(8,3)%*	*19,6 %*	*25,0 %*
Marge d'excédent brut d'exploitation 2015	*54,1 %*	*(7,1)%*	*32,5 %*	*29,8 %*

La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité de management et de franchise est en hausse de 0,5 point à 54,6 %, illustrant la résilience du modèle d'HotelServices et la croissance des effets d'échelle.

L'**activité Sales, Marketing et Digital** est à l'équilibre avant effet du Plan digital. Pour rappel, le Fonds Sales, Marketing et Distribution est dédié à la mise en œuvre d'actions marketing et digitales menées par le Groupe au service exclusif des hôtels franchisés et managés qui le financent. Ce fonds a pour règle de dépenser chaque année la totalité des fonds reçus, et doit donc être à l'équilibre.

Dans les autres activités, la baisse de la **marge sur résultat d'exploitation** s'explique par l'intégration des nouveaux métiers Fastbooking, onefinestay et John Paul.

Sur le plan opérationnel, **HotelServices** a connu une excellente année avec le retour à un développement soutenu (347 hôtels et 81 042 chambres) et la progression du pipeline de développement à un niveau record de 171 000 chambres. Avec 32 millions de membres au sein du Club AccorHotels, et combinés aux programmes de fidélité de FRHI (4 millions de membres) et de Huazhu (70 millions de membres), AccorHotels capitalise désormais sur une base de clients fidèles de 106 millions de membres.

HotelInvest

Le **résultat brut d'exploitation d'HotelInvest** progresse de 0,3 % en données comparables à 1 376 millions d'euros.

Résultats détaillés d'HotelInvest

(en millions d'euros)	2015	2016
Chiffre d'affaires	4 815	4 617
Résultat brut d'exploitation	**1 424**	**1 376**
Marge sur résultat brut d'exploitation	*29,6 %*	*29,8 %*
Excédent brut d'exploitation	**654**	**663**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*13,6 %*	*14,4 %*
Résultat d'exploitation	**378**	**385**
Marge sur résultat d'exploitation	*7,8 %*	*8,3 %*

HotelInvest a poursuivi sa transformation. Celle-ci se reflète dans la baisse de **chiffre d'affaires** de 198 millions d'euros principalement liée aux cessions d'actifs, notamment de Grape Hospitality qui pèse pour 108 millions d'euros.

En progression de 20 points de base, la **marge sur résultat brut d'exploitation** s'établit à 29,8 % avec une structure de détention stable. Les niveaux d'activités enregistrés en Europe, notamment en Allemagne et en Espagne, ont compensé les difficultés des marchés français et brésiliens.

Malgré un environnement complexe, le **résultat d'exploitation d'HotelInvest** s'établit à un niveau record de 385 millions d'euros, en forte progression de 3,9 % en données comparables. Ce résultat permet de dégager une **marge sur résultat d'exploitation** qui a doublé en trois ans, passant de 4,1 % à fin 2013 à 8,3 % à fin 2016 (en hausse de 0,5 point par rapport à 2015). Cette augmentation s'explique par l'activité hôtelière soutenue, notamment en Grande-Bretagne et en Allemagne, et par la transformation d'HotelInvest.

Éléments de cash-flow d'HotelInvest

(en millions d'euros)	2015	2016
Excédent brut d'exploitation [1]	**654**	**663**
Investissements récurrents sur actifs existants	(217)	(220)
NOI (EBE – Investissements récurrents sur actifs existants) [2]	**437**	**443**
% d'excédent brut d'exploitation	*66,8 %*	*66,8 %*
Investissements récurrents de développement	(149)	(212)
EBE – Total des Investissements récurrents [3]	**288**	**231**
% d'excédent brut d'exploitation	*44,0 %*	*34,8 %*

(1) Note 4B des comptes consolidés 5.2.
(2) Correspond à l'excédent brut d'exploitation d'HotelInvest après réalisation des investissements récurrents sur actifs existants. Il traduit la capacité du cycle d'exploitation d'HotelInvest à générer une création de valeur suffisante pour financer les besoins de rénovation et de maintenance assurant la pérennisation du parc hôtelier existant.
(3) Traduit la capacité du cycle d'exploitation d'HotelInvest à générer une création de valeur suffisante pour non seulement pérenniser le parc d'hôtels existant, mais également le faire croître en poursuivant son développement par la construction et l'acquisition de nouveaux hôtels.

L'**excédent brut d'exploitation** atteint 663 millions d'euros contre 654 millions d'euros à fin 2015. La marge sur **excédent brut d'exploitation** augmente de 0,8 point de base pour atteindre 14,4 %. Les **investissements récurrents sur actifs existants** sont restés stables à 220 millions d'euros.

Ainsi, le **NOI (Net Operating Income),** qui correspond à l'excédent brut d'exploitation après investissements récurrents sur actifs existants, est stable à 66,8 %. La part des hôtels en propriété contribuant au NOI a encore augmenté pour atteindre 63 % à fin décembre 2016, contre 61 % à fin 2015 et 56 % à fin 2014.

Les **investissements récurrents de développement** ont progressé de 42 % en 2016. Cela est notamment lié au programme de développement de nouveaux hôtels.

P&L Performance d'HotelInvest

(en millions d'euros)	Propriétés	Loyers fixes	Loyers variables	Autres	2016
Nombre d'hôtels	306	288	588		1 182
Chiffre d'affaires	1 263	1 309	1 985	61	4 617
Résultat brut d'exploitation	367	439	569	1	1 376
Marge sur excédent brut d'exploitation	*29,1 %*	*33,5 %*	*28,7 %*	*2,2 %*	*29,8 %*
Loyers	(13)	(298)	(402)	(1)	(713)
Excédent brut d'exploitation	**354**	**141**	**168**	**1**	**663**
Marge sur excédent brut d'exploitation	*28,0 %*	*10,7 %*	*8,4 %*	*1,1 %*	*14,4 %*
Provisions et amortissements	(144)	(49)	(77)	(8)	(278)
Résultat d'exploitation	**210**	**91**	**91**	**(7)**	**385**
Marge de résultat d'exploitation	*16,6 %*	*7,0 %*	*4,6 %*	*(11,8)%*	*8,3 %*
Résultat d'exploitation 2015	**190**	**71**	**117**	**(1)**	**378**
Marge de résultat d'exploitation 2015	*15,2 %*	*5,4 %*	*5,3 %*	*(1,6)%*	*7,8 %*

En 2016, les hôtels en propriété et location fixe, qui sont majoritairement implantés dans la zone NCEE et en Allemagne, augmentent leur contribution au **résultat d'exploitation d'HotelInvest** de 40 millions d'euros par rapport à 2015. En revanche, les hôtels en location variable souffrent de leur exposition géographique aux marchés français, belge et brésilien, et affichent une performance en baisse de 26 millions d'euros.

Politique de gestion d'actifs

Au 31 décembre 2016, **148 hôtels** ont été restructurés dont **96 hôtels** en location et **52 hôtels** en propriété. Le Groupe a notamment cédé 85 hôtels en Europe avec Eurazeo, et a sécurisé la restructuration d'un portefeuille de 31 hôtels (4 097 chambres) en Australie avec une filiale de ADIA (*Abu Dhabi Investment Authority*).

Ces opérations ont engendré une réduction de la dette nette de **265 millions d'euros.**

Actif brut réévalué

L'**actif brut réévalué d'HotelInvest,** qui correspond à la juste valeur de l'immobilier pour les hôtels exploités en pleine propriété et à la juste valeur du fonds de commerce pour tous les hôtels quel que soit leur mode d'exploitation, s'établit à fin décembre 2016 à **7,6 milliards d'euros** contre 6,9 milliards à fin décembre 2015. Favorablement soutenu par les acquisitions et le développement pour 0,6 milliard d'euros, l'actif brut d'HotelInvest est en augmentation de 68 % depuis fin 2013.

Pour mémoire, le Groupe a publié le 16 janvier 2017 une **Valeur d'Actifs Brute Réévaluée du portefeuille Booster** de 6,6 milliards d'euros au 31 décembre 2016.

Tableau de réconciliation des investissements par pôle stratégique

(en millions d'euros)	Notes des comptes consolidés	Actifs existants	Développement	2016
Investissements récurrents HotelInvest		(220)	(212)	(432)
Investissements récurrents HotelServices		(72)	(33)	(105)
Investissements récurrents Holding		(5)	0	(5)
Total des Investissements récurrents		**(297)**	**(245)**	**(542)**
Total des Investissements non récurrents		**(42)**	**(3 481)**	**(3 523)**
TOTAL DES INVESTISSEMENTS		**(339)**	**(3 726)**	**(4 065)**
dont activités poursuivies	*25*	*(137)*	*(3 067)*	*(3 204)*
dont activités d'HotelInvest non poursuivies	*3.2*	*(202)*	*(659)*	*(861)*

4.2 RAPPORT DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2016

RAPPEL DES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ

La société Accor est propriétaire des marques Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles, ibis *budget*, HotelF1, Jo&Joe. À ce titre, elle perçoit des redevances de marque. En France, elle 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 2016, les 43 établissements hôteliers donnés par Accor SA en location-gérance à ses filiales en France se composent de deux Sofitel, 25 Novotel, 11 Suite Novotel, trois Mercure, un ibis Styles et un ibis *budget*.

LES RÉSULTATS EN 2016

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 894,8 millions d'euros à fin décembre 2016 contre 881,1 millions d'euros à fin décembre 2015 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 1,6 %, soit 13,7 millions d'euros, s'explique par l'augmentation des redevances facturées pour 21,5 millions d'euros, compensant ainsi la diminution des produits de locations immobilières résultant, pour 6,6 millions d'euros, de la politique de gestion d'actifs immobiliers.

Le chiffre d'affaires inclut les redevances de l'activité hôtelière de Accor, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services.

Répartition du chiffre d'affaires de Accor SA *(en millions d'euros)*

	2015	2016	Répartition en %
Redevances à des filiales [2]	380	386	43 %
Prestations de services [1] [2]	290	289	32 %
Locations et locations gérance	67	61	7 %
Redevances à des sociétés non liées	135	151	17 %
Commissions sur cautions	8	8	1 %
TOTAL	**881**	**895**	**100 %**

(1) Services prestés par Accor SA : Services Corporate, Achats, Assistance technique, Honoraires comptabilité et système de back office.
(2) Reclassement effectué entre les redevances et les prestations de services (valable pour 2015 et 2016).

Au 31 décembre 2016, **les reprises de provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 65,6 millions d'euros contre 54,8 millions d'euros en décembre 2015.

Cette augmentation de 10,8 millions d'euros s'explique notamment par une hausse de la valeur des productions immobilisées, liées en particulier au Plan Digital, pour 12,0 millions d'euros et des reprises de provision pour retraite pour 8,2 millions d'euros, compensées en partie par une baisse des reprises de provisions pour restructuration d'un montant de 0,9 million d'euros, des transferts de charge de frais d'émission d'emprunt obligataire pour 3,3 millions d'euros et des reprises de provision pour créances et litiges pour 3,3 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 020,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 927,1 millions d'euros à fin décembre 2015.

Cette hausse de 93,0 millions d'euros s'explique principalement par les augmentations des honoraires relatifs à l'acquisition et l'intégration de FRHI pour 19,3 millions d'euros, des honoraires liés au Plan Digital pour 19,2 millions d'euros, de la contribution versée au support France pour 11,4 millions d'euros, des honoraires marketing et web pour 10,8 millions d'euros, des honoraires liés au projet Booster pour 10,3 millions d'euros et des frais de personnel pour un montant de 16,9 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2016 se traduit par une perte de 59,7 millions d'euros contre un bénéfice 8,8 millions d'euros à fin décembre 2015, soit une baisse de 68,5 millions d'euros.

Le **résultat financier** à fin décembre 2016 affiche un profit de 28,9 millions d'euros contre 44,3 millions d'euros en décembre 2015, soit une baisse de 15,3 millions d'euros principalement liée à la baisse des versements de dividendes par ses filiales (76,0 millions d'euros), compensée partiellement par les variations positives de 31,1 millions d'euros du poste dotations et reprises sur titres des filiales de Accor SA et celle de 26,2 millions d'euros relative aux intérêts financiers.

Le montant des **produits de participations** à fin décembre 2016 s'élève à 134,9 millions d'euros contre 210,9 millions d'euros à fin décembre 2015. Les principales participations ayant versé un dividende sont IBL pour 26,5 millions d'euros, Accor Polska pour 22,2 millions d'euros, Soluxury pour 17,4 millions d'euros (contre 16,4 millions d'euros en 2015), SAS SEPHI pour 8,8 millions d'euros, Accor Lodging North America pour 8,6 millions d'euros (contre 2,0 millions d'euros en 2015), SA ibis *budget* pour 8,1 millions d'euros (contre 8,3 millions d'euros en 2015), Orbis 7,7 millions d'euros (contre 7,9 millions d'euros en 2015), El Gezihra pour 4,1 millions d'euros (contre 3,4 millions d'euros en 2015) et Saudi

Hotels Management pour 4,0 millions d'euros (contre 4,0 millions d'euros en 2015).

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières,** principalement pour dépréciation des filiales, a représenté un profit net de 10,1 millions d'euros à fin 2016, contre une charge nette de 21,0 millions d'euros en 2015. À fin décembre 2016, les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés Société Commerciale des Hôtels Économiques pour 8,5 millions d'euros, Fastbooking pour 7,5 millions d'euros et Sofitel Luxury France pour 5,5 millions d'euros. Les reprises les plus significatives concernent Accor Partecipazioni Italia pour 9,7 millions d'euros, SFPIE pour 8,1 millions d'euros et SHNM pour 7,6 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente une perte de 30,7 millions d'euros contre un bénéfice 53,0 millions d'euros à fin décembre 2015.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 2,1 millions d'euros fin décembre 2016 contre un bénéfice de 56,4 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Il est constitué du résultat de cession, à Grape Hospitality, des fonds de commerce, des murs et des agencements de 13 Novotel et deux ibis représentant une moins-value de 0,3 million d'euros. Par ailleurs, dans le cadre de la gestion active de son parc hôtelier, Accor a cédé des murs, un terrain et des fonds de commerce de six hôtels (un Sofitel, deux SuiteHotel, un Novotel, un ibis et un HotelF1) pour une plus-value totale de 1,2 million d'euros.

Enfin le résultat exceptionnel comporte la moins-value de cession de l'avion du Groupe pour un montant de 3,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, l'**impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 31,5 millions d'euros et une charge d'impôt de 8,0 millions d'euros (incluant la contribution de 3 % sur les bénéfices distribués à hauteur de 4,9 millions d'euros), contre à la fois un boni de 25,2 millions d'euros et une charge d'impôt de 5,0 millions d'euros, au 31 décembre 2015.

Le **périmètre des sociétés** comprises dans le calcul de l'impôt sur les sociétés de Accor est, au 31 décembre 2016, de 69 sociétés (au 31 décembre 2015 : 70 sociétés).

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2016 affiche une perte 9,3 millions d'euros contre un bénéfice de 129,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le montant des **provisions pour risques et charges** à payer **non déductibles** fiscalement, figurant au bilan du 31 décembre 2016 est de 117,1 millions d'euros. Il était au 31 décembre 2015, de 135,1 millions d'euros.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » page 113 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	-	52,8	15,9	-
Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	185,7	-	-	-
TOTAL	**185,7**	**52,8**	**15,9**	**-**

L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ EN 2016

En termes d'acquisition, Accor a pris des participations à hauteur de 100 % dans le capital de la société **FRHI Holdings Limited** en juillet 2016 pour un montant de 2 419,9 millions d'euros, de 99 % dans le GIE **AH Fleet Services** (30,7 millions d'euros), de 68,7 % dans la société **Concierge Holding Company Limited** pour un montant de 93,5 millions d'euros, de 49,2 % dans la société **Hotel Homes (Squarebreak)** pour 3,0 millions d'euros, de 30 % dans la société **25hours Hotels Company** pour un montant de 34,8 millions d'euros, de 27,8 % dans la société **Oasis Luxury Rentals Incorporated** pour un montant de 11,2 millions d'euros et de 20 % dans le capital de la société **Energy Observer** pour un montant de 0,3 million d'euros.

Accor a souscrit aux augmentations de capital de ses filiales **AccorHotels Belgium** pour 88,0 millions d'euros (en vue de l'opération avec Grape Hospitality), **Accor UK** pour 63,3 millions d'euros, **RISMA** pour 19,4 millions d'euros et la **SCI des hôtels de Tours et Orly** pour 15,2 millions d'euros.

Enfin, la fusion absorption de **Accor Lodging North America** par **Fairmont Hotels & Resorts (U.S.) INC.** n'a pas engendré d'impact pour Accor.

OPÉRATIONS HÔTELIÈRES

Dans le cadre de l'opération avec Grape Hospitality, Accor SA a cédé des fonds de commerce, des murs et des agencements de 13 Novotel et deux ibis représentant une moins-value totale de 0,3 million d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion active de son parc hôtelier, Accor a cédé des murs, un terrain et des fonds de commerce de six hôtels (un Sofitel, deux SuiteHotel, un Novotel, un ibis et un HotelF1) pour une plus-value totale de 1,2 million d'euros.

OPÉRATIONS SUR ACTIONS ACCOR

En juin 2016, Accor a distribué à ses actionnaires au titre de l'exercice 2015 un dividende ordinaire de 235,4 millions d'euros, soit 1 euro par action, dont 164,3 millions d'euros en numéraire et 71,1 millions d'euros en actions.

Par ailleurs, les capitaux propres ont été augmentés par création de 49 415 245 actions (dont 46 700 000 dans le cadre de l'acquisition de FRHI). L'ensemble de ces opérations a augmenté le capital social de 148,2 millions d'euros (comprenant 140,1 millions d'euros liés à FRHI) ainsi que les primes d'émission et d'apports de 1 507,6 millions d'euros, comprenant une prime d'apport pour 1 526,5 millions d'euros relative à l'acquisition de FRHI.

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 29,7 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 3 434 122 actions au cours moyen de 35,70 euros et a vendu 3 466 122 actions au cours moyen de 35,86 euros.

Au 31 décembre 2016, Accor SA ne détient pas d'actions propres.

Toutes ces opérations figurent de manière détaillée dans le Document de référence page 317.

La structure de l'actionnariat est décrite au paragraphe relatif à la répartition du capital et des droits de vote, page 318.

OPÉRATIONS DE FINANCEMENT ET DE PLACEMENT

Aucun nouvel emprunt obligataire n'a été émis par Accor en 2016. Par ailleurs, le Groupe dispose :

- d'un emprunt obligataire mis en place en 2009 pour 250,0 millions d'euros sur huit ans au taux de 6,039 % ;
- d'un emprunt obligataire pour 367,3 millions d'euros (au taux de 2,875 %), datant de juin 2012, remboursé partiellement en septembre 2015, d'un montant initial de 700 millions d'euros et pour une durée de 5 ans ;
- d'un emprunt obligataire pour 335,1 millions d'euros (au taux de 2,50 %), datant de mars 2013, remboursé partiellement en septembre 2015, d'un montant initial de 600 millions d'euros et pour une durée de 6 ans ;
- d'un emprunt obligataire datant du mois de février 2014, pour une durée de sept ans, au taux de 2,625 %, et d'un montant de 900,0 millions d'euros ;
- d'un autre emprunt obligataire datant de juin 2014 pour une durée huit ans, réalisé sur le marché suisse, pour 150,0 millions de francs suisses (139,7 millions d'euros au 31 décembre 2016) au taux de 1,750 % d'une durée de cinq ans ;
- d'un emprunt obligataire privé de 60,0 millions d'euros, datant de décembre 2014, d'une durée de 7 ans, au taux de 1,679 % ;
- d'un emprunt obligataire émis en 2015, pour une durée de huit ans, au taux de 2,375 %, et d'un montant initial de 500,0 millions d'euros.

De plus, en 2015, Accor a conclu avec la Société Générale et la Natixis des contrats de swap de taux pour un montant de 300,0 millions d'euros. Ces swaps sont adossés à l'emprunt obligataire de 900,0 millions d'euros émis en février 2014 et dont l'échéance est prévue en février 2021. Cette opération a pour objectif d'échanger une dette à taux fixe (2,625 %) contre une dette à taux variable (Euribor 6M + marge).

En outre, Accor dispose d'un emprunt obligataire hybride pour 900,0 millions d'euros depuis juin 2014, au taux de 4,125 %, assorti d'une première date de call à l'issue de la 6e année.

De ce montant ont été déduits 6,0 millions d'euros de prime d'émission. La totalité du montant restant, soit 894,0 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 2016 les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentaient respectivement 250,0 millions d'euros et 172,0 millions d'euros. Accor dispose en outre de SICAV et de FCP pour un montant de 409,5 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 :

- **FRHI Holdings Limited** (participation nette de 2 419,9 millions d'euros) : le groupe est propriétaire de trois prestigieuses marques de luxe, Fairmont, Raffles et Swissôtel. Le groupe comprend 154 hôtels & resorts (dont 40 sont en développement), 56 000 chambres, répartis sur 34 pays et 5 continents.

  Le résultat net en 2016 affiche un bénéfice de 1,2 million de dollars (soit 1,1 million d'euros).
- **Accor Hotels Belgium** (participation nette de 1 414,9 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 2016 affiche un bénéfice de 1,1 million d'euros contre 39,7 millions d'euros en 2015.
- **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 345 hôtels en Allemagne.

  En 2016, son résultat net affiche un bénéfice de 64,8 millions d'euros contre 52,4 millions d'euros en 2015.
- **Accor Partecipazioni Italia** (participation nette de 356,3 millions d'euros) : siège des activités en Italie.

  En 2016, son résultat net affiche un bénéfice de 31,8 mille d'euros contre 610,0 mille euros en 2015.
- **CIWLT** (participation nette de 308,9 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 2016 affiche un bénéfice de 0,85 million d'euros contre 2,8 millions d'euros en 2015.

Les autres participations sont présentées dans le tableau des filiales et participations à la suite des comptes sociaux page 304.

4.3 CONTRATS IMPORTANTS

Au cours de l'exercice 2016, 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 1 et en note 8, pages 220 et 240.

4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 16 janvier 2017, AccorHotels a communiqué une valorisation actualisée du projet booster, correspondant à la quasi-totalité du parc en propriété et location d'HotelInvest, à l'exception d'Orbis, pour un montant de 6,6 milliards d'euros au 31 décembre 2016. Cette valorisation, réalisée par des experts indépendants (Jones Lang LaSalle, Cushman & Wakefield et BNP Paribas Real Estate) ressort en augmentation par rapport à la valeur projetée à fin 2016 communiquée le 5 octobre 2016, qui atteignait 6,5 milliards d'euros.

Le 18 janvier 2017, AccorHotels a procédé avec succès au placement d'une émission obligataire à 7 ans, d'un montant de 600 millions d'euros, et assortie d'un coupon de 1,25 %. AccorHotels a profité des conditions favorables sur le marché du crédit pour optimiser son coût de financement, et allonger la maturité moyenne de sa dette.

Le 31 janvier 2017, Colony Capital a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans AccorHotels, soit 10 395 214 actions, et ne détient par conséquent plus aucun droit de vote. Le Concert liant les sociétés Colony Capital et Eurazeo a donc pris fin à cette date. Après cette opération, Eurazeo conserve une participation dans Accor de 4,28 %, représentant 7,71 % des droits de vote.

Le 5 février 2017, AccorHotels est entré en négociations exclusives pour acquérir 100 % de Travel Keys, un des leaders mondiaux de la location de résidences privées de luxe, afin de consolider son leadership sur le marché de la location privée de luxe. La combinaison de Travel Keys avec onefinestay et Squarebreak permettra à AccorHotels de proposer à ses clients une offre unique de l'ordre de 8 500 adresses sur le segment des résidences privées d'exception, avec une offre minutieusement sélectionnée aussi bien sur des destinations de vacances que sur des destinations urbaines. La finalisation de la transaction devrait avoir lieu courant du 2e trimestre 2017.

Le 21 février 2017, AccorHotels a annoncé la nomination de Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur indépendant en remplacement de Nadra Moussalem. Au sein du Conseil d'administration, Nicolas Sarkozy présidera le futur Comité Stratégie Internationale en vue d'accélérer la stratégie d'expansion du Groupe et du portefeuille de ses marques à l'international.

Le 27 février 2017, AccorHotels a annoncé la nomination de Maud Bailly en tant que *Chief Digital Officer*. En charge des portefeuilles Digital, Distribution, Ventes et Systèmes d'information, elle prendra ses fonctions le 3 avril 2017 et sera membre du Comité exécutif.

Le 2 mars 2017, AccorHotels a annoncé avoir consolidé son leadership au Brésil avec l'intégration de 26 nouveaux hôtels (environ 4 400 chambres), composés d'établissements économiques et milieu et haut de gamme situés sur les principaux marchés hôteliers du pays. Très complémentaire du réseau actuel de AccorHotels au Brésil, ce portefeuille, détenu ou géré par le groupe Brazil Hospitality Group (BHG), troisième plus grand groupe hôtelier brésilien, permet de renforcer le leadership de AccorHotels sur l'ensemble des segments du marché. Acquis pour un montant de 200 MR$, soit 60 millions d'euros, ces hôtels, feront l'objet d'importants travaux de rénovation et de repositionnement, et passeront progressivement sous enseignes AccorHotels d'ici fin 2019, sous contrat de gestion longue durée. Cette opération apporte au Groupe des hôtels emblématiques qui lui permettront d'accroître significativement la notoriété de ses marques sur tous les segments du marché brésilien.

Le 6 mars 2017, AccorHotels a annoncé avoir conclu avec Rixos Hotels un partenariat stratégique renforçant sa présence sur le marché du luxe et lui permettant de devenir l'un des principaux opérateurs de resorts dans un marché en pleine expansion. Rixos Hotels est l'un des opérateurs de resorts à la plus forte croissance au monde dans la zone EMEA, avec une forte présence en Turquie, aux Emirats Arabes Unis, en Egypte, en Russie et en Europe. AccorHotels et Rixos Hotels développeront et gèreront conjointement les resorts et hôtels de la marque Rixos dans le monde entier. AccorHotels intègrera à son réseau 15 hôtels emblématiques, qui se caractérisent par d'excellentes performances et sont idéalement implantés sur les marchés des resorts haut de gamme. Cinq hôtels de centre-ville passeront sous enseignes AccorHotels qui en assurera également la gestion. À ce portefeuille, Rixos ajoutera très rapidement un deuxième hôtel situé à Dubaï, ainsi que deux autres d'ici la fin de l'année 2018, situés respectivement à Abu Dhabi et aux Maldives, témoignant de l'expansion de la marque Rixos sur ce marché clé des resorts. À l'issue de l'opération, le Groupe détiendra une participation de 50% dans la nouvelle structure.

Le 8 mars 2017, AccorHotels a annoncé vouloir donner un nouvel élan à la marque hotelF1 en France en procédant aux cessions et restructurations de deux portefeuilles comptant respectivement 62 et 102 hôtelF1. Soumise actuellement à la consultation des instances représentatives du personnel, le Groupe prévoit de céder 62 hôtels, composé de 7 hôtels en propriété et 55 hôtels en location détenus par la société Silverstone, au Groupe SNI (Groupe Caisse des dépôts et consignations). Dans le même temps, HotelInvest devrait devenir l'actionnaire majoritaire de la structure détenant 102 actifs hotelF1 non cédés. Cette opération sera réalisée via une augmentation de capital de 51 millions d'euros en contrepartie d'un programme de rénovation d'hôtels qui sera mené sur 3 ans, et permettra de financer un plan de relance ambitieux de la marque.

11
Les Collections
Les
Collections
RESTAURANT
Les Collections

5

ÉTATS FINANCIERS

5.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 212

5.2 COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXES 213

5.2.1 Compte de résultat consolidé 213
5.2.2 État du résultat global consolidé 214
5.2.3 État de la situation financière 214
5.2.4 Tableau des flux de trésorerie 216
5.2.5 Variations des capitaux propres consolidés 217
5.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés 218

5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 275

5.4 COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES 276

5.4.1 Bilan au 31 décembre 2016 276
5.4.2 Compte de résultat au 31 décembre 2016 278
5.4.3 Notes annexes aux comptes annuels 280
5.4.4 Résultats des cinq derniers exercices clos 308

5.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ACCOR, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Les notes 1.A, 2.E.7 et 3 de l'annexe décrivent le projet de filialisation et de cession d'une partie de l'activité HotelInvest et les règles et méthodes comptables relatives à l'application de la norme IFRS 5 (« Actifs courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées »). Nos travaux ont principalement consisté à apprécier le caractère raisonnable des éléments ayant conduit à l'application de la norme IFRS 5 notamment quant à la documentation fournie de la perte de contrôle. Ils ont également consisté à vérifier la correcte identification et valorisation des actifs et passifs qui ont été reclassés en bilan comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2016, et à valider le reclassement des contributions au résultat net et aux flux de trésorerie du Groupe sur les exercices 2015 et 2016 de la partie destinée à être cédée. Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans les notes aux états financiers consolidés relatives à cette opération.
- La note 1.B « Acquisition des marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel » de l'annexe aux comptes consolidés expose les modalités d'acquisition de la société FRHI Hotels & Resorts, leur incidence sur les comptes consolidés, et en particulier l'allocation du prix d'acquisition. Nos travaux ont consisté à examiner le rapport de l'évaluateur externe indépendant auquel la société a eu recours pour notamment déterminer la juste valeur des marques et des contrats de gestion conclus avec les propriétaires hôteliers, à prendre connaissance des données et des méthodes d'évaluation utilisées, et à apprécier le caractère approprié des hypothèses utilisées. Nos travaux ont également consisté à vérifier le correct traitement comptable de cette acquisition conformément aux modalités décrites dans la note 2.B « Regroupement d'entreprises et acquisition d'actifs» et à valider le caractère approprié des informations présentées dans la note 1.B de l'annexe.
- La note 2.E.6 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la détermination de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles, incorporelles et des écarts d'acquisition. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans la note 13 de l'annexe, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie et procédé sur ces bases à l'appréciation raisonnable des estimations réalisées.
- La note 26 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 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres — DELOITTE & ASSOCIÉS

Jacques Pierres — David Dupont-Noel — Guillaume Crunelle

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 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2015*	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	4	1 368	1 603
Charges d'exploitation	5	(805)	(998)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4	564	604
Loyers	5	(114)	(110)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	4	450	494
Amortissements et provisions	6	(80)	(105)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	4	370	389
Résultat financier	7	(70)	(117)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	15	8	6
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DONT RÉSULTAT FINANCIER		308	278
Produits et charges non récurrents	8	(93)	(110)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT DONT RÉSULTAT FINANCIER		215	169
Impôts	9	(59)	4
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		155	172
Résultat Net des activités non poursuivies	3	116	127
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**271**	**299**
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies		134	143
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non poursuivies		110	123
Résultat Net Part du Groupe		**244**	**265**
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies		21	30
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non poursuivies		6	4
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires		27	33
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation *(en milliers)*	18	234 387	259 054
Résultat net part du Groupe par action *(en euros)*		**0,88**	**0,88**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	18	0,88	0,88
Résultat Net Part du Groupe par action des activités poursuivies *(en euros)*		0,41	0,41
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités poursuivies *(en euros)*		0,41	0,41
Résultat Net Part du Groupe par action des activités non poursuivies *(en euros)*		0,47	0,47
Résultat Net dilué Part du Groupe par action des activités non poursuivies *(en euros)*		0,47	0,47

* *En application de la norme IFRS 5, les États Financiers 2015 ont été retraités par rapport aux données publiées l'année précédente. Les impacts de ces retraitements sont présentés en note 33.*

5.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)		2015*	2016
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**271**	**299**
Différences de conversion		12	109
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture		(3)	2
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		12	(14)
Éléments recyclables relatifs aux activités non poursuivies	3	(15)	30
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		**6**	**128**
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies		(9)	(3)
Éléments non recyclables relatifs aux activités non poursuivies	3	(0)	(2)
Éléments non recyclables en résultat		**(9)**	**(5)**
Éléments du résultat global après impôt	**20**	**(3)**	**122**
RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ		**268**	**421**
Résultat global consolidé Part du Groupe		**241**	**396**
Résultat global consolidé Part des Intérêts Minoritaires		27	26

* *En application de la norme IFRS 5, les États Financiers 2015 ont été retraités par rapport aux données publiées l'année précédente. Les impacts de ces retraitements sont présentés en note 33.*

5.2.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2015	Déc. 2016
ÉCARTS D'ACQUISITION	10	697	1 496
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	11	307	2 401
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	12	3 024	562
Prêts long terme	14	118	77
Titres mis en équivalence	15	346	596
Actifs financiers non courants	16	191	171
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		654	844
Actifs d'impôts différés	9	73	233
Autres actifs non courants	23	-	9
Actif non courant		**4 756**	**5 545**
Stocks	17 & 24	37	8
Clients	17 & 24	432	374
Autres tiers	17 & 24	471	252
Créances sur cessions d'actifs à court terme	21	44	24
Prêts à court terme	21	43	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	2 963	1 184
Actif courant		**3 990**	**1 861**
Actifs destinés à être cédés	3	208	4 457
ACTIF		**8 953**	**11 864**

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2015	Déc. 2016
Capital		706	854
Primes et réserves		1 925	3 651
Résultat de l'exercice		244	265
CAPITAUX PROPRES PART GROUPE ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES		2 875	4 771
Titres subordonnés à durée indéterminée	18	887	887
Capitaux propres part Groupe		**3 762**	**5 658**
Intérêts minoritaires	19	225	267
Capitaux propres	**18**	**3 987**	**5 925**
Autres dettes financières à long terme	21	2 692	2 175
Endettement lié à des locations financement long terme	21	53	1
Passifs d'impôts différés	9	29	599
Provisions à caractère non courant	23	142	133
Passif non courant		**2 916**	**2 907**
Fournisseurs	17 & 24	736	384
Autres tiers et impôt société	17 & 24	1 012	587
Provisions à caractère courant	23	173	151
Dettes financières à court terme	21	91	681
Banques et dérivés passif	21	19	51
Passif courant		**2 031**	**1 855**
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	3	19	1 177
PASSIF		**8 953**	**11 864**

5.2.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

	(en millions d'euros)	Notes	2015*	2016
+	Excédent Brut d'Exploitation	4	450	494
+	Coût de l'endettement financier net**	7	(70)	(70)
+	Impôts sur les sociétés payés		(78)	(86)
-	Charges et produits non décaissés dans l'EBE		16	20
-	Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		13	9
+	Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence		15	12
+	Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	3	469	488
=	MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE		814	867
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	24	60	2
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non poursuivies	3	11	(90)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		886	779
+	Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)**		(69)	(217)
+	Éléments non courants des activités non poursuivies	3	(32)	(54)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		785	508
-	Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	25	(72)	(137)
-	Décaissements liés à des Investissements de développement	25	(189)	(3 067)
+	Encaissements liés à des cessions d'actifs		35	158
+	Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non poursuivies	3	(53)	(692)
=	FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)		(280)	(3 738)
+	Augmentation de capital		52	1 733
-	Dividendes payés		(171)	(176)
-	Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(37)	(37)
-	Remboursement de la dette long terme		(684)	(14)
+	Nouveaux emprunts long terme		657	184
=	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		(27)	170
+	Variation des dettes financières court terme		(21)	(23)
+	Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	3	(26)	10
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		(230)	1 677
+	Différence de conversion (D)		2	(23)
+	Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	3	(12)	67
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)**		**266**	**(1 509)**
-	Trésorerie ouverture		2 677	2 944
-	Retraitements de juste valeur sur trésorerie		-	(11)
-	Reclassement de la trésorerie de clôture des activités non poursuivies		-	(292)
-	Variation de trésorerie des activités non poursuivies		1	1
+	Trésorerie clôture		2 944	1 133
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE**		**266**	**(1 509)**

* *En application de la norme IFRS 5, les États Financiers 2015 ont été retraités par rapport aux données publiées l'année précédente. Les impacts de ces retraitements sont présentés en note 33.*

** *Par souci de lisibilité, le résultat financier est désormais séparé entre le coût de l'endettement financier net (inclus dans la Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante) et les autres produits et charges financiers (inclus dans les gains (pertes) non récurrents). Ces deux éléments restent inclus dans les flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non récurrents.*

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 2015	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)
Titres subordonnés à durée indéterminée			-	-	-	-	-	-	-	-	-
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	**-**	**-**	**-**	**(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
Augmentation de capital											
■ Attribution d'actions sous conditions de performance	416 910	1	-	-	-	-	-	(1)	(0)	-	(0)
■ Levées d'options de souscription d'actions	249 874	1	5	-	-	-	-	-	6	-	6
■ Apport acquisition FRHI	46 700 000	140	1 586	-	-	-	-	-	1 726	-	1 726
■ Annulation d'actions d'autocontrôle		0	2	-	-	-	-	-	2	-	2
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Dividendes distribués	2 048 461	6	65	-	-	-	-	(236)	(165)	(18)	(182)
Variation liée aux avantages au personnel	-	-	-	-	-	-	14	-	14	-	14
Variations de périmètre	-	-	-	1	-	(16)	-	(31)	(46)	34	(12)
Autres éléments du résultat global	-	-	(89)	147	(12)	(5)	-	89	130	(7)	123
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	265	265	33	299
Résultat net et autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**(89)**	**147**	**(12)**	**(5)**	**-**	**355**	**396**	**26**	**422**
31 DÉCEMBRE 2016	**284 767 670**	**854**	**2 823**	**108**	**(7)**	**(88)**	**199**	**1 769**	**5 658**	**267**	**5 925**

5.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	Faits marquants et changements de périmètre	219
NOTE 2	Principes comptables	221
NOTE 3	Actifs destinés à être cédés et activités non poursuivies	230
NOTE 4	Segments opérationnels	232
NOTE 5	Charges d'exploitation	239
NOTE 6	Détail des amortissements et provisions	239
NOTE 7	Résultat financier	239
NOTE 8	Produits et charges non récurrents	240
NOTE 9	Impôts sur les bénéfices	241
NOTE 10	Écarts d'acquisition	243
NOTE 11	Immobilisations incorporelles	243
NOTE 12	Immobilisations corporelles	245
NOTE 13	Tests de dépréciation	246
NOTE 14	Prêts long terme	246
NOTE 15	Participation dans les entreprises associées et co-entreprises	247
NOTE 16	Actifs financiers non courants	249
NOTE 17	Comptes de tiers actifs et passifs	249
NOTE 18	Capitaux propres	251
NOTE 19	Minoritaires	254
NOTE 20	Résultat global	255
NOTE 21	Analyse des dettes financières par devises et échéances	255
NOTE 22	Analyse des actifs et des passifs financiers	259
NOTE 23	Provisions	261
NOTE 24	Variation du besoin en fonds de roulement	265
NOTE 25	Investissements sur actifs existants et de développement	265
NOTE 26	Litiges	266
NOTE 27	Engagements hors bilan	267
NOTE 28	Principales filiales et participations consolidées	268
NOTE 29	Parties liées	270
NOTE 30	Rémunérations des dirigeants	271
NOTE 31	Honoraires des Commissaires aux Comptes	271
NOTE 32	Événements postérieurs à la clôture	271
NOTE 33	Retraitement de l'information comparative	272

Les comptes consolidés du groupe AccorHotels au 31 décembre 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 21 février 2017.

NOTE 1 FAITS MARQUANTS ET CHANGEMENTS DE PÉRIMÈTRE

A. Projet de filialisation et de cession de HotelInvest

Présentation du projet

En 2013, AccorHotels a engagé une réorganisation de ses activités visant à structurer son modèle économique autour de deux pôles stratégiques, HotelServices (activité de gestionnaire hôtelier et franchiseur) et HotelInvest (activité de propriétaire exploitant).

Le 12 juillet 2016, après trois années de transformation qui ont permis de bâtir un modèle économique plus performant, le Groupe a annoncé un projet de filialisation et d'ouverture du capital de l'activité d'HotelInvest à des investisseurs tiers. L'objectif de ce projet est de doter AccorHotels de moyens financiers renforcés pour accélérer sa croissance, saisir de nouvelles opportunités de développement et maximiser ainsi la valeur globale du Groupe.

Début décembre 2016, AccorHotels a engagé un processus de négociations avec des investisseurs potentiels visant à céder une part majoritaire du capital du nouvel ensemble qui sera formé (dénommé ci-après « Booster »). À l'issue de l'opération, le Groupe deviendra actionnaire minoritaire de Booster tout en maintenant des relations d'affaires avec ce dernier. AccorHotels demeurera le gestionnaire privilégié des hôtels exploités par Booster et restera propriétaire des marques, dont l'usage sera concédé aux hôtels dans le cadre de contrats de gestion.

Le projet nécessite la mise en œuvre d'opérations de restructurations juridiques internes afin de détourner les entités du Groupe ayant une activité opérationnelle mixte (HotelServices/HotelInvest) et d'apporter les activités d'HotelInvest à une entité holding existante. Le périmètre de cession comprend l'ensemble des hôtels exploités par HotelInvest, à l'exception de ceux exploités en Europe de l'Est et de certains hôtels au Brésil exploités en contrat de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation, qui sont considérés comme non compatibles avec la stratégie de propriétaire exploitant. Au 31 décembre 2016, AccorHotels a initié la mise en œuvre de ce plan de restructuration dans certaines juridictions. Les opérations juridiques vont se poursuivre au cours du premier semestre 2017. En France, elles se traduiront notamment par un transfert par Accor SA de sa branche complète d'activité HotelInvest par voie d'apport partiel d'actifs soumis au régime des scissions.

AccorHotels prévoit de finaliser l'opération de cession de Booster d'ici le début de l'été 2017. S'agissant d'une cession d'actifs significatifs, le Groupe devra au préalable consulter l'assemblée de ses actionnaires. Par ailleurs, la réalisation de l'opération d'apport partiel d'actifs soumis au régime des scissions en France est également soumise à l'approbation des organes de gouvernance du Groupe (Conseil d'administration prévu en mai 2017 et Assemblée des actionnaires réunis en assemblée extraordinaire 2017 prévue en juin-juillet 2017).

Enfin, le projet est soumis aux procédures d'information et de consultation avec les instances représentatives du personnel, qui ont été initiées par le Groupe début décembre 2016.

Traitement comptable

AccorHotels considère que l'opération de cession envisagée conduira à une perte de contrôle de la future structure Booster, en application des dispositions de la norme IFRS 10. À l'issue de l'opération, les droits qui seront détenus par le Groupe (droits de vote conservés cumulés aux droits résultants des documents contractuels régissant les futures relations entre les parties, pacte d'actionnaires et contrats de gestion des hôtels) ne lui permettront pas de diriger unilatéralement les activités pertinentes de Booster, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale.

Lors de sa réalisation, l'opération de cession aboutira à la décomptabilisation des actifs et passifs du véhicule Booster et à la comptabilisation d'une ligne de titres mis en équivalence, à hauteur de la participation résiduelle détenue.

Suite au lancement des négociations avec les investisseurs potentiels, et compte tenu des premiers retours positifs de la consultation des instances du personnel et de la forte probabilité d'approbation du projet par les organes de gouvernance, et prenant en compte la date envisagée de finalisation de l'opération de cession, AccorHotels considère que les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies. Le Groupe a pris la décision de céder le contrôle de son activité HotelInvest et considère la vente comme étant hautement probable au 31 décembre 2016.

L'activité en cours de cession constitue une ligne d'activité principale et distincte du groupe AccorHotels. Dans les comptes consolidés, et conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, elle est donc présentée distinctement. Ainsi :

- les actifs destinés à la vente et les passifs associés sont présentés séparément des autres actifs et passifs sur des lignes spécifiques de l'état de la situation financière au 31 décembre 2016. Ils sont évalués, à cette date, au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et leur juste valeur nette des frais de cession ;
- le résultat des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2016 est isolé sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies » et de l'état du résultat global, avec retraitement de l'exercice 2015 présenté en comparatif (l'impact de ces retraitements est détaillé en note 33) ;
- les flux de trésorerie nets liés à l'exploitation, aux investissements et au financement attribuables aux activités non poursuivies au cours de l'exercice 2016 sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe, avec retraitement de l'exercice 2015 présenté en comparatif (voir note 33).

La note 3 présente un détail des actifs et passifs qui ont été reclassés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2016 ainsi que la contribution de l'activité en cours de cession au résultat net et aux flux de trésorerie du Groupe sur les exercices 2015 et 2016.

B. Acquisition des marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel

Suite au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 12 juillet 2016, AccorHotels a annoncé le rachat de la totalité du capital et des droits de vote de la société FRHI Hotels & Resorts (« FRHI ») et de ses trois prestigieuses marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel. Cette acquisition positionne AccorHotels parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie de luxe et permet au Groupe d'accroître son potentiel de croissance et de rentabilité sur le long terme, tout en renforçant considérablement sa présence en Amérique du Nord, marché le plus influent au monde sur ce segment.

La transaction s'est soldée par un paiement en numéraire de 840 millions de dollars (757 millions d'euros au cours de change du 12 juillet) et l'émission de 46,7 millions d'actions Accor en rémunération de l'apport des titres de FRHI (soit 1 732 millions d'euros au cours d'ouverture de 37,09 euros à cette même date, excluant les frais d'émission). En janvier 2016, AccorHotels a souscrit à des instruments financiers pour couvrir les risques d'évolution défavorable du taux euro/dollar sur le paiement en numéraire. La variation de juste valeur de ces instruments (qui ont été débouclés à la date d'acquisition) a impacté le compte de résultat pour (12) millions d'euros sur l'exercice 2016 ; tandis que (13) millions d'euros ont été intégrés à la contrepartie transférée pour l'acquisition de FRHI.

La transaction confère aux vendeurs QIA et KHC des parts respectives de 10,36 % et 5,79 % du capital social de Accor SA (représentant 9,38 % et 5,25 % des droits de vote). Deux représentants de QIA et un représentant de KHC ont été nommés au Conseil d'administration.

L'exercice d'allocation du prix d'acquisition a principalement conduit à revaloriser les marques pour 893 millions de dollars (soit un montant de 1 589 millions de dollars après revalorisation) et les contrats de gestion conclus avec les propriétaires hôteliers pour 337 millions de dollars (soit un montant de 587 millions de dollars après revalorisation) ainsi qu'à reconnaître des impôts différés passifs pour (339) millions de dollars. L'écart d'acquisition reconnu s'élève à 884 millions de dollars (798 millions d'euros). Il reflète notamment les synergies spécifiques qui pourront être mises en œuvre par le Groupe ainsi que sa capacité à renouveler et à développer le portefeuille de contrats de gestion acquis.

Depuis le 12 juillet, la mise en œuvre des synergies estimée par le Groupe est conforme aux prévisions.

La grande majorité des hôtels & resorts (170 dont 46 en cours de développement) répartis sur 34 pays et cinq continents, sera exploitée au titre de contrats de gestion à long terme d'une durée moyenne de 30 ans ; six hôtels sont exploités en contrat de location et un hôtel est détenu en pleine propriété. Les marques Fairmont, Rafles et Swissôtel regroupent plus de 45 000 collaborateurs dans le monde. De plus amples informations sont disponibles au sein du Document E déposé à l'AMF le 17 juin 2016 et disponible sur le site internet accor.com.

Sur la période entre le 12 juillet et le 31 décembre 2016, la contribution de FRHI au chiffre d'affaires et au résultat net du Groupe s'établit respectivement à 310 millions et (25) millions d'euros. À noter que six des sept hôtels exploités par FRHI en location ou en propriété entrent dans le périmètre de cession du projet Booster décrit ci-avant. Ainsi, sur la période considérée, le chiffre d'affaires de ces hôtels qui représentait 171 millions d'euros a été reclassé en résultat des activités non poursuivies.

Si l'acquisition avait été réalisée au 1er janvier 2016, le chiffre d'affaires consolidé d'AccorHotels se serait établi à 1 708 millions d'euros. Ce montant exclut la contribution, en année pleine, des hôtels de FRHI qui seront cédés dans le cadre du projet Booster d'un montant de 219 millions.

C. Acquisition de onefinestay, leader mondial de la location de demeures d'exception incluant des services hôteliers

Le 5 avril 2016, AccorHotels a annoncé l'acquisition de la totalité du capital et des droits de vote de onefinestay, pionnier de l'hospitalité haut de gamme spécialisé dans la location de résidences de luxe avec services hôteliers. Lancée en 2010 à Londres, la société gère aujourd'hui, en exclusivité, un portefeuille de 2 600 résidences situées à Londres, New York, Paris, Los Angeles et Rome pour une valeur immobilière totale estimée à plus de 4 milliards de livres sterling. Fort de sa présence mondiale et d'une expertise reconnue dans les opérations hôtelières et le digital, AccorHotels accompagnera la nouvelle étape de développement de onefinestay. La société va déployer une stratégie ambitieuse d'expansion avec une implantation dans 40 nouvelles métropoles internationales au cours des cinq prochaines années.

Le montant global de la contrepartie transférée s'élève à 151 millions d'euros (123 millions de livres sterling), y compris 7 millions d'euros d'ajustement de prix pouvant évoluer en fonction de l'atteinte de critères de performance à horizon 2023. La juste valeur de la situation nette acquise s'élève à 16 millions d'euros et comprend essentiellement la marque onefinestay pour 26 millions d'euros, un besoin en fonds de roulement négatif de (13) millions d'euros et une dette nette de (3) millions d'euros. L'écart d'acquisition résiduel reconnu s'élève à 135 millions d'euros et reflète le très fort potentiel de croissance de la société.

Cette transaction n'a pas eu d'impact significatif sur les différents éléments du compte de résultat consolidé de l'exercice 2016 et n'aurait pas eu d'impact significatif en année pleine.

D. Finalisation de l'alliance stratégique avec Huazhu

Le 25 janvier 2016, AccorHotels et Huazhu Hotels Group (China Lodging), groupe chinois coté au Nasdaq, ont finalisé leur alliance stratégique. Aux termes de cet accord :

- les activités Economique et Milieu de gamme d'AccorHotels en Chine (contrats de gestion et de franchises ainsi que 12 actifs hôteliers) ont été cédées à Huazhu qui détiendra une master-franchise exclusive pour les marques ibis, ibis Styles et Mercure ;
- Huazhu est devenu actionnaire minoritaire à 28,1 % de l'activité Luxe et Haut de gamme d'AccorHotels en Chine (contrats de gestion et de franchise). Un accord de Co-Développement a également été conclu, permettant à Huazhu de développer et exploiter des hôtels de marque Grand Mercure et Novotel.

En contrepartie de ces opérations, AccorHotels a reçu 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 dispose d'un siège au Conseil d'administration de la société.

La cession des différents actifs et sociétés a généré une plus-value de cession de 66 millions d'euros sur l'exercice 2016, incluant 13 millions d'euros de revalorisation à la juste valeur des titres Huazhu antérieurement détenus.

En date du 25 janvier 2016, les titres de la société Huazhu ont été intégrés en mise en équivalence pour 187 millions d'euros dans les comptes du Groupe, en raison de l'influence notable exercée par AccorHotels. Ce montant inclut un écart d'acquisition de 69 millions d'euros après revalorisation à la juste valeur de la quote-part d'actif net acquis.

Huazhu détient également une option de vente sur sa participation minoritaire dans l'activité Luxe et Haut de gamme qui est comptabilisé en dette dans l'état de la situation financière du groupe pour un montant de 57 millions d'euros au 31 décembre 2016.

E. Acquisition de John Paul

Le 16 novembre 2016, Accor a annoncé l'acquisition de la société John Paul, leader mondial des services de conciergerie.

Cette acquisition marque un jalon essentiel dans la transformation d'AccorHotels, permettant au Groupe d'accélérer sa stratégie de promotion de l'expérience client. Spécialiste des services

de relation clients premium et de fidélisation des salariés, John Paul est doté d'un puissant logiciel de CRM, d'une plateforme de gestion de données intégrant le profilage comportemental et la personnalisation à 360°et dispose d'un réseau de plus de 50 000 partenaires dans 50 pays.

L'opération est réalisée sur la base d'une valeur entreprise à 100 % de 150 millions de dollars, dont AccorHotels a acquis 79 %. David Amsellem, fondateur de John Paul, reste actionnaire à hauteur de 21 % et conserve ses fonctions de Président-directeur général. L'option de vente qui lui est consentie (exerçable en deux tranches équivalentes en 2019 et 2020) constitue pour AccorHotels une obligation d'achat d'intérêts minoritaires et, à ce titre, donne lieu à la comptabilisation d'une dette estimée à 41 millions d'euros dans l'état de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2016.

L'écart d'acquisition provisoire s'élève à 106 millions d'euros ; son affectation sera finalisée dans le délai de douze mois à compter de la date d'acquisition, comme préconisé par la norme IFRS 3.

Cette transaction n'a pas eu d'impact significatif sur les différents éléments du compte de résultat consolidé de l'exercice 2016 et n'aurait pas eu d'impact significatif en année pleine.

F. Prises de participation dans Oasis Collection et Squarebreak, plateformes digitales offrant une sélection d'appartements et villas haut de gamme

AccorHotels a annoncé le 18 février 2016 les prises de participations dans les sociétés suivantes :

- Oasis Collections (28 %) – Créée en 2009 à Buenos Aires, la société Oasis Collection propose une offre d'hébergement associant la location privée à des prestations hôtelières de qualité. Elle compte 1 500 propriétés réparties sur 18 destinations en Amérique latine, aux États-Unis et en Europe et propose des services personnalisés à ses clients, notamment un dispositif de conciergerie sur place et l'accès à des clubs exclusifs.
- Squarebreak (49 %) – Cette société propose des séjours dans des propriétés privées haut de gamme situées dans de hauts lieux touristiques, principalement en France, en Espagne et au Maroc. Cette plateforme offre des techniques et des services hôteliers aux gestionnaires locaux qui opèrent pour le compte des propriétaires.

Ces participations ont été intégrées en mise en équivalence dans les comptes du Groupe à leur coût d'acquisition d'un montant de 14 millions d'euros (dont 11 millions pour Oasis Collection et 3 millions pour Squarebreak).

G. Partenariat stratégique avec 25hours

Le 7 novembre 2016, AccorHotels a acquis 30 % de 25hours Hotels, société allemande qui exploite actuellement sept hôtels individuels à Hambourg, Francfort, Berlin, Vienne et Zurich. L'objectif du Groupe est d'accompagner la croissance à long terme de la marque qui offre un concept dynamique de boutiques-hôtels design à destination de voyageurs citadins. L'ouverture de cinq nouveaux hôtels en Europe est prévue au cours des deux prochaines années.

La participation a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes du Groupe pour 35 millions d'euros, basé sur une valeur d'entreprise de 112 millions d'euros. AccorHotels détient deux options d'achat lui permettant d'acquérir un intérêt complémentaire de 20 % en 2019 puis la totalité du capital en 2023.

H. Actionnariat

Au 31 décembre 2016, Colony Capital et Eurazéo détiennent 22 756 980 actions soit 7,93 % du capital correspondant à 14,32 % des droits de vote et deux sièges d'administrateurs.

La société Jin Jiang détient une participation de 12,56 % du capital correspondant à 11,37 % des droits de vote.

Dans le cadre de l'acquisition du Groupe Fairmont Raffles Hotels International finalisée le 12 juillet 2016, le capital a été augmenté de 46,7 millions de titres avec l'entrée de nouveaux actionnaires : Qatar Investment Authority (QIA) avec 10,36 % du capital et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC) avec 5,79 % du capital. La dilution des actionnaires historiques est de 16 %.

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

Référentiel IFRS

Les comptes consolidés du groupe AccorHotels sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2016 et disponible sur le site de la Commission européenne :

http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index.fr.htm.

À cette date, 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 consolidés du Groupe sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS, telles que publiées par l'IASB.

Les nouveaux textes applicables obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2016 sont sans impact sur les comptes consolidés d'AccorHotels. Il s'agit principalement de :

- amendement à IFRS 1 « Informations à fournir » ;
- amendement à IAS 19 « Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel » ;
- amendement à IAS 16 et IAS 38 « Clarifications sur les modes d'amortissements acceptables » ;
- améliorations des IFRS – Cycles 2010-2012 et 2012-2014.

AccorHotels n'a pas appliqué de normes, amendements ou interprétations par anticipation.

Futures normes, amendements de normes et interprétations

Certaines normes publiées par l'IASB ne sont pas applicables pour les exercices clos au 31 décembre 2016. L'évaluation de l'impact de ces futures normes sur les états financiers consolidés du Groupe est le suivant :

Norme	IFRS 9 Instruments financiers
Nature du changement	La norme IFRS 9 établit des nouveaux principes de classification et évaluation des actifs et passifs financiers, introduit un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers et de nouvelles règles relatives aux opérations de couverture.
Impact estimé	Sur la base de l'analyse préliminaire menée par le Groupe, cette nouvelle norme devrait avoir peu d'impact sur la classification et l'évaluation des actifs et passifs financiers du Groupe. Le nouveau modèle de provisionnement devrait conduire à reconnaître les pertes de crédit attendues plus tôt (prêts long terme et créances clients), mais l'impact devrait être peu significatif au regard des agrégats du Groupe. Le Groupe n'anticipe pas d'impact majeur sur ses relations de couverture.
Date d'adoption	Application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018. Le Groupe n'envisage pas d'application par anticipation.

Norme	IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients
Nature du changement	La norme IFRS 15 introduit un modèle unique de comptabilisation du revenu pour tous les types de transactions. Elle repose sur un principe général de reconnaissance du chiffre d'affaires lors du transfert de contrôle au client d'un bien ou d'un service. La norme autorise une application rétrospective complète ou ajustée (sans retraitement de l'information comparative).
Impact estimé	Le Groupe mène actuellement une analyse pour identifier les impacts attendus de la première application de ce nouveau texte. Il pourrait potentiellement impacter le timing de reconnaissance du revenu relatif à certains contrats de management spécifiques. À ce stade, le Groupe n'anticipe pas d'impact majeur sur ses comptes consolidés.
Date d'adoption	Application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018.

Norme	IFRS 16 Contrats de location
Nature du changement	La norme IFRS 16 supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Elle prévoit un principe de comptabilisation des contrats de location au bilan des preneurs, avec constatation : ■ d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué ; et ■ d'une dette au titre de l'obligation de paiements de loyers. Une exemption est prévue pour les contrats de courte durée et les contrats portants sur des actifs de faible valeur.
Impact estimé	L'évaluation des impacts de l'application de cette nouvelle norme est actuellement en cours. Toutefois, compte tenu du projet de cession en cours de la quasi-totalité des activités HotelInvest qui portent les contrats de location du patrimoine hôtelier (voir note 1 pour plus de détails), le Groupe dans sa configuration future n'anticipe pas d'impact majeur sur ses comptes consolidés. Au 31 décembre 2016, les engagements minimaux de loyers du groupe AccorHotels hors Booster s'élèvent à 526 millions d'euros. Le Groupe n'a pas encore déterminé dans quelle mesure ces engagements pourront donner lieu à la constatation d'un actif et d'une dette dans l'état de la situation financière.
Date d'adoption	Application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019 (sous réserve de l'adoption par l'Union européenne). Application anticipée possible lors de l'adoption IFRS 15.

Base de préparation

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.

Recours à des estimations et au jugement

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 et traduisent la réalité économique des transactions.

Principales méthodes comptables

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 sont, dans la plupart des cas, entièrement contrôlées par le Groupe et consolidées par intégration globale.

Conformément à la norme IFRS 10, 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. L'appréciation du pouvoir est basée sur les droits effectifs conférant la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes d'une entité, à savoir les activités qui affectent significativement ses rendements. Dans le secteur hôtelier, un investisseur contrôle un hôtel géré s'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 n'est pas en mesure de décider du plan d'affaires ou budgétaire et ne détient donc aucun pouvoir. En particulier, dans le cadre d'un 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 une détention de moins de la moitié des droits de vote, ni aucune société qu'il ne contrôlerait pas malgré une 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, 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.

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.

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, ni aucune participation aux processus d'élaboration des politiques financières et opérationnelles. Ces sociétés sont alors considérées comme des titres de participation non consolidés comptabilisés au sein de la rubrique « Actifs financiers disponibles à la vente » dans l'état de la situation financière du Groupe.

B. Regroupement d'entreprises et acquisition d'actifs

B.1. Prise de contrôle

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs identifiables acquis et les passifs assumés sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est évalué comme étant la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Le prix d'acquisition et son évaluation doivent être finalisés dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Le Groupe a la possibilité d'opter au cas par cas, pour chaque acquisition, pour une évaluation des intérêts minoritaires :

- soit à leur juste valeur, ayant pour effet la constatation d'un écart d'acquisition au titre de ces intérêts minoritaires (méthode du « goodwill complet ») ;
- soit à leur quote-part dans l'actif net identifiable acquis, conduisant à reconnaître uniquement l'écart d'acquisition au titre de la part acquise (méthode du « goodwill partiel »).

Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté immédiatement en profit au compte de résultat.

Tout ajustement éventuel du prix d'acquisition est comptabilisé à sa juste valeur à la date d'acquisition et tout ajustement ultérieur intervenant au-delà du délai d'affectation du prix d'acquisition est comptabilisé en résultat.

Les coûts directs liés à un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

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. Variation du pourcentage d'intérêts

Les transactions relatives aux intérêts minoritaires des sociétés consolidées en intégration globale (acquisition ou cession de titres sans influence sur le contrôle), sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires et constatées en capitaux propres, sans effet sur le résultat et les autres éléments du résultat global.

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. Acquisitions de portefeuille 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. Dans ce cas, les actifs et passifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, comprenant les frais d'acquisition.

C. Méthode de conversion des éléments en devises

La monnaie de présentation des comptes est l'Euro.

C.1. États financiers libellés en devises

Les états financiers des filiales, coentreprises et entreprises associées exprimés en devises sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture de la période pour l'état de la situation financière et au cours moyen de la période pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie.

Les différences de conversion en résultant sont inscrites en capitaux propres dans la rubrique « Écarts de conversion » et seront comptabilisés au compte de résultat de l'exercice à la date où les entités seront cédées.

Sur l'ensemble des périodes présentées, le Groupe n'a pas de filiale significative située dans les pays hyper-inflationnistes.

C.2. Opérations en devises

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 d'opération. À la date de clôture, les créances et les dettes correspondantes sont converties sur la base du cours de change en vigueur à cette date (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont comptabilisés en résultat financier, sauf dans le cas des instruments réévalués par capitaux propres pour lesquels l'impact est comptabilisé en capitaux propres.

D. Juste valeur

La notion de juste valeur s'entend 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, 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).

E. Immobilisations

E.1. Immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 38, 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 considère ses marques et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir les utiliser. Ces immobilisations 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.

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.

Conformément à la norme IAS 38, les frais de développement des projets informatiques engagés pendant la phase de développement sont comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne dès que les critères suivants sont satisfaits :

- 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, les immobilisations corporelles sont inscrites dans l'état de la situation financière à leur valeur d'acquisition ou à leur coût de revient diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût, diminué de toute perte de valeur identifiée.

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	
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-financement

Conformément aux dispositions de la norme IAS 17, les contrats de location ayant pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur sont qualifiés de location-financement et 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 effectués au titre du contrat 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 de location contient une option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti sur sa durée d'utilité, selon une approche par composantes, conformément aux règles du Groupe. Dans le cas contraire, le bien est amorti sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat de location.

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 inscrits à leur juste valeur. Les profits ou les pertes latents sont comptabilisés en capitaux propres (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 transféré en 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.

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 ou des données observables indiquant une diminution évaluable des flux de trésorerie estimés. 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. Tests de dépréciation des immobilisations

En accord avec la norme IAS 36, 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.

Depuis 2014, les écarts d'acquisition du Groupe sont alloués entre les deux pôles HotelServices et HotelInvest.

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 tests d'*impairments* sont réalisés par 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.

Les autres actifs, et notamment les immobilisations incorporelles, sont testés individuellement lorsqu'ils génèrent des entrées de trésorerie identifiables.

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) correspond à 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 d'une UGT est approchée par deux méthodes : flux de trésorerie futurs actualisés (approche de la valeur d'utilité) et multiple de l'excédent brut d'exploitation (approche de la juste valeur).

Dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations incorporelles hors écarts d'acquisition, la valeur recouvrable 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 test de flux futurs de trésorerie actualisés

Pour le pôle HotelServices, la valeur recouvrable est approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée maximale de 5 ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée.

Cette technique est une technique de valorisation de niveau 3 selon IFRS 13.

2. Valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

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. 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.

Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement hôtelier puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiples
Luxe et haut de gamme	8,1 < x < 11,9
Milieu de gamme	7,8 < x < 12,0
Économique	7,6 < x < 12,6

Cette technique est une technique de valorisation de niveau 2 selon IFRS 13.

En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

Provisions pour dépréciation

Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque le test fait apparaître une perte de valeur. Concernant le pôle HotelInvest, le montant de la provision correspond au montant minimum entre les deux provisions calculées respectivement en référence à la juste valeur et à la valeur d'utilité de l'actif ou de l'UGT.

Conformément à la norme IAS 36, les provisions pour dépréciation des écarts d'acquisition sont irréversibles. Les dépréciations se rattachant aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie telles que les marques sont 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 non courants et passifs destinés à être cédés

Un actif non courant (ou groupe d'actifs) est détenu en vue de la vente seulement si la cession est hautement probable dans un horizon raisonnable, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel et si un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, les actifs (ou groupes d'actifs) destinés à être cédés ainsi que leurs passifs associés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part dans l'état de la situation financière à partir de la date à laquelle les critères énoncés par la norme sont remplis. À cette date, ils sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur, diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente. L'amortissement de ces actifs est alors arrêté.

F. Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance figurent dans le poste Autres tiers. Elles correspondent à des charges payées au cours d'un exercice afférentes aux exercices suivants. Elles comprennent l'effet de linéarisation des loyers.

G. Provisions

Conformément à la norme IAS 37, 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.

H. 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.

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 ».

I. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé.

Conformément à la norme IAS 12, 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 ou en autres éléments du résultat global, selon le principe de symétrie, 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.

La charge d'impôt est constatée au compte de résultat sauf si elle concerne des éléments qui ont été comptabilisés soit en autres éléments du résultat global, soit directement en capitaux propres. Dans ce cas, elle est également comptabilisée en autres éléments du résultat global ou en capitaux propres.

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés ne sont pas actualisés.

AccorHotels a décidé de classer la charge de C.V.A.E. (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) en impôt.

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. 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.

J. Opérations en actions

J.1. Paiement fondé sur des actions

Plans d'actions sous conditions de performance

AccorHotels pratique une politique régulière d'attribution de plans d'actions sous conditions de performance à ses dirigeants, cadres supérieurs et à son encadrement intermédiaire. L'ensemble des plans en vigueur au 31 décembre 2016 est dénoué en instruments de capitaux propres.

Ces plans sont comptabilisés en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge est évaluée par référence à la juste valeur des instruments octroyés à la date d'acquisition ; correspondant au cours de bourse à cette date diminué de la valeur actualisée des dividendes non versés. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Les conditions de performance de marché sont intégrées dans la valorisation des instruments octroyés. En fonction de leur probabilité estimée de réalisation, elles viennent réduire la juste valeur à la date d'acquisition.

Les conditions de performance hors marché (telles qu'une condition de présence ou conditions liées à des objectifs de performance interne) n'ont aucun impact sur l'évaluation de la juste valeur de l'instrument octroyé à la date d'acquisition. Elles viendront ajuster la charge finalement comptabilisée, en fonction du nombre d'instruments de capitaux propres qui seront réellement attribués.

Plans d'Options de Souscription

Jusqu'en 2013, le Groupe a attribué des plans d'options de souscription d'actions à ses dirigeants et à ses cadres. Certains plans ont été attribués uniquement sous condition d'une présence effective au terme de la période d'acquisition des droits ; d'autres étaient assortis de conditions de performance liées au marché en plus de la condition de présence.

Ces instruments sont également comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 2. La juste valeur est évaluée à la date d'attribution selon la formule de Black & Scholes.

J.2. Titres AccorHotels auto-détenus

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.

J.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.

K. Instruments financiers

K.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.

K.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.

K.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.

K.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.

K.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.

K.6. Promesses unilatérales d'achat

Conformément à la norme IAS 32, la valeur des engagements financiers au titre des promesses unilatérales d'achat consenties par AccorHotels à un tiers, et portant sur des titres de filiales consolidées en intégration globale (sans transfert des risques et avantages) est comptabilisée en dette, en contrepartie des capitaux propres.

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 cette dette sont comptabilisées en capitaux propres.

L. 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.

M. Présentation du compte de résultat et du tableau de financement

M.1. Chiffre d'affaires

En application de la norme IAS 18, 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 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 est qualifié de principal lorsqu'il est exposé aux principaux risques et avantages associés aux services rendus. Dans ce cas, le chiffre d'affaires et les charges supportées sont présentés en brut au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe est qualifié d'agent, seule la rémunération perçue à ce titre est présentée au compte de résultat.

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 droit accordé à recevoir un service futur. Ce droit est évalué à la juste valeur et fait l'objet d'une comptabilisation différée jusqu'au moment où le client utilise les avantages issus de la conversion de ses points.

M.2. Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation (RBE) comprend les revenus et charges d'exploitation. Il constitue 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.

M.3. Loyers, amortissements et provisions

Les loyers, amortissements et provisions reflètent les coûts de détention opérationnels des actifs en location et en propriété. Les loyers, relatifs aux contrats qualifiés de location simple conformément aux dispositions d'IAS 17, sont constatés en résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

Ces éléments amènent le Groupe à présenter, dans son compte de résultat, deux agrégats régulièrement utilisés pour analyser l'impact des coûts de détention opérationnels de ses actifs :

- l'excédent brut d'exploitation (EBE) qui reflète le résultat brut d'exploitation après coûts de détention opérationnels des actifs en location ;
- le résultat d'exploitation qui reflète 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.

M.4. Résultat avant impôt et éléments non récurrents

Ce solde comprend le résultat des opérations des différents métiers du Groupe et 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.

M.5. Autres produits et charges non récurrents

Ce poste correspond aux éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents et aux éléments non directement liés à la gestion courante des opérations du Groupe. Il inclut les charges de restructuration, les dépréciations d'actifs, les plus ou moins-values de cession d'actifs hôteliers et autres actifs immobilisés ainsi que les autres produits et charges non opérationnels.

M.6. Résultat net des activités non poursuivies

Une activité non poursuivie est une composante dont AccorHotels s'est séparé, ou qui est classée comme destinée à être cédée, et qui répond au moins à l'un des critères suivants :

- elle représente un secteur d'activité ou une zone géographique principale et distincte pour le Groupe ;

- elle fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- elle est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat net des activités non poursuivies comprend :

- le résultat net d'impôt de l'activité non poursuivie réalisé jusqu'à la date de cession, ou jusqu'à la date de clôture, si l'activité non poursuivie n'a pas encore été cédée à la clôture de l'exercice ;
- le résultat de cession net d'impôt si l'activité non poursuivie a été cédée avant la clôture de l'exercice.

M.7. Tableau de flux de trésorerie

Il est présenté selon la même structure que celle utilisée pour la gestion interne du Groupe.

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 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.

N. Calcul du résultat par action

Les coupons versés au titre des instruments comptabilisés en capitaux propres sont déduits du résultat pris en compte pour le résultat par action.

NOTE 3 ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS ET ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Comme indiqué en note 1, AccorHotels considère qu'au 31 décembre 2016 les conditions d'application de la norme IFRS 5 sont remplies concernant son projet de cession de l'activité HotelInvest. Par conséquent :

- Les actifs de cette activité ainsi que les passifs associés sont présentés séparément des autres actifs et passifs du Groupe sur des lignes spécifiques de l'état de la situation financière au 31 décembre 2016. Ils sont évalués, à cette date, au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur nette des frais de cession. Le prix de cession attendu est basé sur l'actif brut réévalué des hôtels du périmètre (notion de « Gross Asset Value ») qui a été déterminé par des experts indépendants au 31 décembre 2016, en cohérence avec les pratiques de marché du secteur. L'actif brut réévalué correspond à la juste valeur de l'immobilier (pour les hôtels exploités en pleine propriété) et à la juste valeur du fonds de commerce (pour tous les hôtels, quel que soit leur mode d'exploitation). Au 31 décembre 2016, la comparaison entre cette juste valeur diminuée de la dette cible et la valeur comptable des actifs et passifs destinés à être cédés ne fait apparaître aucune perte de valeur.
- Le résultat net des activités non poursuivies réalisé sur l'exercice 2016 est présenté sur une seule ligne du compte de résultat de l'exercice 2016, avec retraitement de l'exercice 2015 présenté en comparatif. Le périmètre de cession comprend la quasi-totalité des hôtels exploités par le pôle HotelInvest constituant ainsi une ligne d'activité principale et distincte au sens normatif, à l'exception des hôtels exploités en Europe de l'Est et de certains hôtels exploités en contrat de location variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation au Brésil, considérés comme non compatibles avec la stratégie de propriétaire exploitant. Le résultat net des activités non poursuivies a été déterminé sur la base du reporting interne du Groupe détaillé par hôtel, et incluant une allocation des produits et charges des sièges de chaque pays.
- Les flux de trésorerie attribuables aux activités non poursuivies sont présentés distinctement.

Note 3.1 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. 2015	Déc. 2016
Actifs de l'activité HotelInvest en cours de cession	-	4 407
Autres actifs destinés à être cédés	208	50
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	**208**	**4 457**
Passifs relatifs à l'activité HotelInvest en cours de cession	-	(1 168)
Passifs relatifs aux autres actifs destinés à être cédés	(19)	(9)
PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	**(19)**	**(1 177)**

Actifs et passifs destinés à être cédés de l'activité HotelInvest en cours de cession (Projet Booster)

(en millions d'euros)	Déc. 2016
Écarts d'acquisition	321
Immobilisations incorporelles	32
Immobilisations corporelles	3 119
Autres actifs non courants	167
Actifs non courants	**3 639**
Clients et autres actifs courants	476
Trésorerie et équivalents de trésorerie	292
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	**4 407**
Dettes financières	133
Autres passifs non courants	148
Passifs non courants	**281**
Fournisseurs	368
Autres passifs courants	519
PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	**1 168**

Les immobilisations corporelles correspondent aux actifs hôteliers, situés principalement en France (751 millions d'euros), en Allemagne (637 millions d'euros), au Benelux (369 millions d'euros), en Amérique du Sud (302 millions d'euros) et au Royaume-Uni (297 millions d'euros).

Les écarts d'acquisition d'un montant de 321 millions d'euros sont alloués aux actifs hôteliers (dont 76 millions en France, 74 millions en Allemagne, 65 millions en Amérique et 54 millions pour les hôtels du groupe FRHI acquis en 2016).

Note 3.2 Activités non poursuivies

Les informations fournies ci-après détaillent la contribution de l'activité HotelInvest en cours de cession (projet Booster) sur les principaux agrégats du Groupe. Elles excluent l'activité italienne de Service à bord des trains de jour maintenue en activité non poursuivie en 2016, compte tenu de la liquidation en cours de la société, et dont la contribution est non significative sur les périodes présentées.

Résultat net des activités d'HotelInvest non poursuivies

La contribution de l'activité HotelInvest en cours de cession au résultat consolidé du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2016
Chiffre d'affaires opérationnel	**4 213**	**4 029**
Charges d'exploitation	(2 997)	(2 852)
Résultat brut d'exploitation	**1 216**	**1 177**
Loyers	(680)	(633)
Excédent brut d'exploitation	**536**	**544**
Amortissements et provisions	(241)	(236)
Résultat d'exploitation	**295**	**307**
Autres produits et charges	(102)	(98)
Impôts	(76)	(83)
RÉSULTAT NET	**117**	**127**

Sur l'exercice 2016, le résultat net des activités d'HotelInvest non poursuivies comprend :

- des **charges d'exploitation** principalement composées de coûts de personnel pour 1 359 millions d'euros, stables par rapport à 2015 (1 300 millions d'euros). L'effectif moyen en équivalent temps plein rattaché à l'activité représente 16 986 personnes (contre 16 371 en 2015) ;
- une **charge de loyer** de 633 millions d'euros correspondant à 734 hôtels en location simple (dont 195 en loyers fixes sans option d'achat, 67 en loyers variables avec minimum et 410 en loyers variables sans minimum) ;
- des **autres produits et charges** comprenant principalement :
  - un résultat financier ainsi qu'une quote-part dans le résultat net de sociétés mises en équivalence pour (14) millions d'euros,
  - des dépréciations d'actifs pour (47) millions d'euros, dont (42) millions d'euros relatives aux immobilisations corporelles et (5) millions d'euros relatives aux écarts d'acquisition,
  - des charges de restructuration pour (16) millions d'euros (essentiellement en France),
  - des produits et charges non récurrents pour (21) millions d'euros.

Flux de trésorerie attribuables aux activités d'HotelInvest non poursuivies

(en millions d'euros)	2015	2016
Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante	469	490
Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	11	(90)
Éléments non courants	(32)	(54)
Flux de Trésorerie des activités opérationnelles (incluant les éléments non courants)	**448**	**346**
Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	(198)	(202)
Décaissements liés à des investissements de développement	(177)	(659)
Encaissements liés à des cessions d'actifs	321	169
Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements	**(53)**	**(692)**
Flux de Trésorerie des activités de financement	**(26)**	**11**
Écarts de conversion	(12)	67
FLUX DE TRÉSORERIE ATTRIBUABLES À L'ACTIVITÉ HOTELINVEST NON POURSUIVIE	**357**	**(268)**

Les flux de trésorerie relatifs aux éléments non courants sont principalement dus à des restructurations en France.

Les flux de trésorerie liés aux investissements de développement concernent principalement :

- des acquisitions de murs et fonds de commerce en France pour 178 millions d'euros (trois Novotel, deux Sofitel, un ibis et un ibis *budget*) ;
- l'acquisition de murs en Allemagne pour 121 millions d'euros dont 56 millions relatifs au Novotel Munich City et 65 millions d'euros pour deux ibis, un ibis *budget* et un Mercure ;
- l'acquisition des murs d'un hôtel ibis aux Pays-Bas pour 71 millions d'euros ;
- la prise de participation à hauteur de 30 % dans Grape Hospitality pour 68 millions d'euros (dont 62 millions d'euros de titres mis en équivalence et 7 millions d'euros de prêt long terme).

Les flux de trésorerie liés aux cessions d'actifs concernent principalement la cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe regroupés au sein de Grape Hospitality pour 126 millions d'euros.

NOTE 4 SEGMENTS OPÉRATIONNELS

En 2016, le modèle économique du Groupe s'articulait autour de deux pôles stratégiques :

- HotelServices : activité de gestionnaire hôtelier et franchiseur ;
- HotelInvest : activité de propriétaire exploitant.

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 est présenté sur la base de cette organisation matricielle croisée par pôle d'activité et par zone géographique. Il est utilisé par la Direction du Groupe, assistée du Comité exécutif (définis comme les Principaux Décideurs Opérationnels au sens de la norme IFRS 8) pour évaluer la performance opérationnelle du Groupe et prendre les décisions en matière d'allocation des ressources.

Sur l'exercice 2016, et en dépit du projet de cession envisagé de la quasi-totalité de son activité HotelInvest, le Groupe est resté organisé selon cette organisation matricielle et la Direction a continué à suivre la performance sur la base des secteurs opérationnels existants. La Direction mène actuellement une réflexion visant à redéfinir son reporting interne, et donc ses segments opérationnels, sur la base du futur modèle économique du Groupe et de sa nouvelle stratégie après réalisation de l'opération.

En conséquence, l'information sectorielle est présentée avant application des dispositions de la norme IFRS 5. Les indicateurs utilisés par la Direction pour mesurer la performance des secteurs opérationnels sont réconciliés ci-après avec les comptes consolidés. Il s'agit des indicateurs 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.

A. Modèle économique

HotelServices

Le pôle HotelServices centralise l'activité de gestionnaire hôtelier et de franchiseur. Il couvre la totalité des hôtels du Groupe puisque les hôtels d'HotelInvest sont gérés par HotelServices. Son modèle économique est entièrement centré sur la génération de redevances et de prestations de services. Dans les comptes consolidés du Groupe, les redevances perçues de la part des hôtels d'HotelInvest sont éliminées, y compris pour les hôtels actuellement en cours de cession. HotelServices regroupe également les fonctions marketing, ventes, distribution et informatique ainsi que d'autres activités telles que l'activité de timeshare (Australie), Strata (société d'exploitation de parties communes d'hôtels en Océanie) et le programme de fidélité du Groupe.

HotelInvest

Le pôle HotelInvest centralise le métier de propriétaire exploitant et ce, quel que soit le mode de détention (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, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels, ainsi que les fonctions juridiques et financières.

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).

B. Informations par pôle d'activité

La performance du Groupe par pôle d'activité s'établit comme suit :

Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	**HotelServices**	**HotelInvest**	**Holding/Élim.**	**Total**	**Impact IFRS 5**	**Total publié**
Chiffre d'affaires	1 567	4 617	(553)	5 631	(4 029)	1 603
Résultat brut d'exploitation	484	1 376	(79)	1 781	(1 176)	604
Marge sur résultat brut d'exploitation	*30,9 %*	*29,8 %*	*N/A*	*31,6 %*	*29,2 %*	*37,7 %*
Excédent brut d'exploitation	450	663	(76)	1 037	(544)	494
Marge sur excédent brut d'exploitation	*28,7 %*	*14,4 %*	*N/A*	*18,4 %*	*13,5 %*	*30,8 %*
Résultat d'exploitation	393	385	(82)	696	(307)	389
Marge sur résultat d'exploitation	*25,0 %*	*8,3 %*	*N/A*	*12,4 %*	*7,6 %*	*24,2 %*

Au 31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	**HotelServices**	**HotelInvest**	**Holding/Élim.**	**Total**	**Impact IFRS 5**	**Total publié**
Chiffre d'affaires	1 339	4 815	(574)	5 581	(4 213)	1 368
Résultat brut d'exploitation	426	1 424	(70)	1 780	(1 216)	564
Marge sur résultat brut d'exploitation	*31,8 %*	*29,6 %*	*N/A*	*31,9 %*	*28,9 %*	*41,2 %*
Excédent brut d'exploitation	399	654	(66)	986	(536)	450
Marge sur excédent brut d'exploitation	*29,8 %*	*13,6 %*	*N/A*	*17,7 %*	*12,7 %*	*32,9 %*
Résultat d'exploitation	359	378	(71)	665	(295)	370
Marge sur résultat d'exploitation	*26,8 %*	*7,8 %*	*N/A*	*11,9 %*	*7,0 %*	*27,1 %*

Comme indiqué ci-avant, l'information sectorielle est présentée avant application des dispositions de la norme IFRS 5. Dans les comptes consolidés, le chiffre d'affaires et les coûts des hôtels d'HotelInvest en cours de cession sont reclassés sur une ligne distincte du compte de résultat intitulée « Résultat des activités non poursuivies ».

La performance d'HotelInvest par sous-segment s'analyse comme suit :

	Au 31 décembre 2016				Au 31 décembre 2015			
		Dont				Dont		
(en millions d'euros)	Total	Propriété	Loc. fixe	Loc. var.	Total	Propriété	Loc. fixe	Loc. var.
Chiffre d'affaires	4 617	1 263	1 309	1 985	4 815	1 254	1 310	2 193
Résultat brut d'exploitation	1 376	367	439	569	1 424	349	434	645
Marge sur résultat brut d'exploitation	*29,8 %*	*29,1 %*	*33,5 %*	*28,7 %*	*29,6 %*	*27,8 %*	*33,1 %*	*29,4 %*
Excédent brut d'exploitation	663	354	141	168	654	334	124	199
Marge sur excédent brut d'exploitation	*14,4 %*	*28,0 %*	*10,8 %*	*8,5 %*	*13,6 %*	*26,6 %*	*9,5 %*	*9,1 %*
Résultat d'exploitation	385	210	91	91	378	190	71	117
Marge sur résultat d'exploitation	*8,3 %*	*16,6 %*	*7,0 %*	*4,6 %*	*7,8 %*	*15,2 %*	*5,4 %*	*5,3 %*

Les actifs sectoriels par pôle d'activité se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	HotelServices	HotelInvest	Holding/Élim.	Total Actif	Impact IFRS 5	Total publié
Écarts d'acquisition	1 521	296	(0)	1 817	(321)	1 496
Immobilisations incorporelles	2 307	109	16	2 433	(32)	2 401
Immobilisations corporelles	88	3 561	33	3 682	(3 119)	562
Immobilisations financières	429	656	(99)	987	(143)	844
Actif d'impôt différé	89	137	31	257	(24)	233
Autres actifs non courants	9	-	-	9	(0)	9
Actifs courants	1 486	1 586	(2 007)	1 066	(431)	635
ACTIFS SECTORIELS PAR PÔLE	**5 929**	**6 346**	**(2 025)**	**10 250**	**(4 069)**	**6 180**
Créances sur cession d'actifs				69	(45)	24
Trésorerie, prêts court terme				1 496	(293)	1 203
Actifs destinés à être cédés				50	4 407	4 457
ACTIF				**11 864**	**-**	**11 864**

Au 31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	HotelServices	HotelInvest	Holding/Élim.	Total Actif
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
Actif d'impôt différé	13	27	33	73
Autres actifs courants	1 293	1 371	(1 723)	940
ACTIFS SECTORIELS PAR PÔLE	**2 097**	**5 266**	**(1 667)**	**5 695**
Créances sur cession d'actifs				44
Trésorerie, prêts court terme				3 006
Actifs destinés à être cédés				208
ACTIF				**8 953**

C. Informations par zone géographique

Avant application des dispositions de la norme IFRS 5, les agrégats du compte de résultat contributifs par zone géographique se détaillent de la façon suivante :

Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	**France**	**Europe***	**Méditerranée Moyen-Orient et Afrique**	**Asie-Pacifique**	**Amériques**	**Structures mondiales**	**Total**
Chiffre d'affaires	1 564	2 197	527	727	539	78	5 631
Résultat brut d'exploitation	447	857	167	221	104	(14)	1 781
Marge sur résultat brut d'exploitation	*28,6 %*	*39,0 %*	*31,7 %*	*30,3 %*	*19,2 %*	*N/A*	*31,6 %*
Excédent brut d'exploitation	228	530	106	138	58	(22)	1 037
Marge sur excédent brut d'exploitation	*14,6 %*	*24,1 %*	*20,1 %*	*18,9 %*	*10,7 %*	*N/A*	*18,4 %*
Résultat d'exploitation	150	381	77	115	31	(59)	696
Marge sur résultat d'exploitation	*9,6 %*	*17,3 %*	*14,7 %*	*15,8 %*	*5,8 %*	*N/A*	*12,4 %*

Au 31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	**France**	**Europe***	**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 %*	*16,0 %*	*15,8 %*	*11,9 %*	*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 %*

* *Europe hors France et Méditerranée.*

Sur l'exercice 2016, le chiffre d'affaires de l'Allemagne et du Royaume-Uni dans le chiffre d'affaires Europe s'élève respectivement à 796 et 566 millions d'euros, contre 833 et 626 millions d'euros sur l'exercice 2015.

D. Informations détaillées par pôle d'activité et zone géographique

Comme indiqué ci-avant, les informations suivantes sont fournies avant application de la norme IFRS 5.

D.1. Détail du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	**France**	**Europe***	**Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique**	**Asie-Pacifique**	**Amériques**	**Structures mondiales****	**2016**	**2015**	**Variation à périmètre et change constants** *(en %)*
HOTELSERVICES	346	369	164	416	196	77	1 567	1 339	6,2 %
HOTELINVEST	1 398	2 082	413	344	380	0	4 617	4 815	0,6 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	(180)	(254)	(50)	(33)	(37)	0	(553)	(574)	2,2 %
TOTAL 2016	**1 564**	**2 197**	**527**	**727**	**539**	**78**	**5 631**		
TOTAL 2015	**1 691**	**2 309**	**520**	**615**	**404**	**42**		**5 581**	
VARIATION À PÉRIMÈTRE ET CHANGE CONSTANTS *(en pourcentage)*	(2,8) %	4,1 %	3,8 %	5,5 %	4,7 %	9,7 %			2,2 %

* *Europe hors France et Méditerranée.*
** *Le chiffre d'affaires opérationnel des entités dont les revenus (redevances) ne sont pas spécifiques à une zone géographique, a été présenté sous la rubrique « Structures mondiales ».*

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe provient de multiples transactions diverses, sans que 10 % ou plus des transactions ne proviennent d'un seul et même client. Lorsque l'opération de cession des activités d'HotelInvest sera réalisée, Booster deviendra le principal client du Groupe.

L'évolution du chiffre d'affaires se décompose de la façon suivante :

■ Activité (à périmètre et change constants)	+ 123 m€	+ 2,2 %
■ Développement (lié uniquement aux hôtels en propriété et en location)	+ 418 m€	+ 7,5 %
■ Impact de change	(136) m€	(2,4) %
■ Cession d'actifs	(355) m€	(6,4) %
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2016	**+ 50 M€**	**+ 0,9 %**

Au 31 décembre 2016, 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
2016	580	255	518	215	1 567
2015	417	207	538	177	1 339

L'augmentation des redevances de management et de franchise est de 15,3 % sur la période, à périmètre et change constants.

D.2. Détail du résultat brut d'exploitation

(en millions d'euros)	France	Europe*	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Structures mondiales**	2016	2015	Variation à périmètre et change constants *(en %)*
HOTELSERVICES	113	134	56	120	37	24	484	426	5,6 %
HOTELINVEST	334	723	111	101	67	41	1 376	1 424	0,3 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(79)	(79)	(70)	(3,8) %
TOTAL 2016	**447**	**857**	**167**	**221**	**104**	**(14)**	**1 781**		
TOTAL 2015	**496**	**873**	**154**	**159**	**98**	**0**		**1 780**	
VARIATION À PÉRIMÈTRE ET CHANGE CONSTANTS *(en pourcentage)*	(7,6) %	5,2 %	5,7 %	12,1 %	(10,2) %	N/A			1,5 %

* *Europe hors France et Méditerranée.*
** *Le résultat brut d'exploitation des entités dont 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)	+ 26 m€	+ 1,5 %
■ Développement	+ 97 m€	+ 5,4 %
■ Impact de change	(47) m€	(2,6) %
■ Cession d'actifs	(75) m€	(4,2) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION EN 2016	**+ 1 M€**	**+ 0,1 %**

D.3. Détail de l'excédent brut d'exploitation

(en millions d'euros)	France	Europe*	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Structures mondiales**	2016	2015	Variation à périmètre et change constants *(en %)*
HOTELSERVICES	110	129	54	112	33	13	450	399	5,7 %
HOTELINVEST	118	402	52	26	24	41	663	654	3,2 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(76)	(76)	(66)	(6,0) %
TOTAL 2016	**228**	**530**	**106**	**138**	**58**	**(22)**	**1 037**		
TOTAL 2015	**248**	**512**	**83**	**97**	**48**	**(2)**		**986**	
VARIATION À PÉRIMÈTRE ET CHANGE CONSTANTS *(en pourcentage)*	(8,0) %	8,1 %	8,5 %	20,6 %	(12,6) %	N/A			4,0 %

* *Europe hors France et Méditerranée.*
** *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)	+ 40 m€	+ 4,0 %
■ Développement	+ 68 m€	+ 6,9 %
■ Impact de change	(25) m€	(2,6) %
■ Cession d'actifs	(31) m€	(3,2) %
ÉVOLUTION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION EN 2016	**+ 51 M€**	**+ 5,2 %**

D.4. Détail du résultat d'exploitation

(en millions d'euros)	France	Europe*	Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Structures mondiales**	2016	2015	Variation à périmètre et change constants *(en %)*
HOTELSERVICES	109	125	51	99	26	(16)	393	359	4,6 %
HOTELINVEST	42	256	27	16	6	39	385	378	3,9 %
HOLDING/ÉLIMINATIONS	-	-	-	-	-	(82)	(82)	(71)	(8,3) %
TOTAL 2016	**150**	**381**	**77**	**115**	**31**	**(59)**	**696**		
TOTAL 2015	**171**	**369**	**55**	**71**	**29**	**(31)**		**665**	
VARIATION À PÉRIMÈTRE ET CHANGE CONSTANTS *(en pourcentage)*	(13) %	9 %	13 %	32 %	(18) %	N/A			3,8 %

* *Europe hors France et Méditerranée.*
** *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)	+ 25 m€	+ 3,8 %
■ Développement	+ 38 m€	+ 5,7 %
■ Impact de change	(18) m€	(2,7) %
■ Cession d'actifs	(15) m€	(2,3) %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION EN 2016	**+ 30 M€**	**+ 4,5 %**

E. Information retraitée

Comme indiqué ci-avant, et malgré le reclassement du résultat net des activités d'HotelInvest en cours de cession sur une ligne spécifique du compte de résultat, les redevances facturées par HotelServices à ces hôtels continuent d'être éliminés dans les comptes consolidés du Groupe, en application des principes de consolidation. Par ailleurs, comme indiqué en Notes 1 et 4, le périmètre de la cession concerne la quasi-totalité de l'activité HotelInvest, mais certaines activités resteront au sein du Groupe.

Par conséquent, ni le chiffre d'affaires présenté dans les comptes consolidés, ni celui de l'information sectorielle n'est représentatif du chiffre d'affaires (et du niveau de marge associé) du groupe AccorHotels tel qu'il sera une fois l'opération de cession de Booster réalisée.

La présente note détaille les principaux agrégats du Groupe aux bornes de son futur périmètre (étant entendu que, sur l'exercice 2016, ils intègrent six mois d'activité pour le groupe FRHI acquis sur la période).

Au 31 décembre 2016 *(en millions d'euros)*	**Total publié**	**Retraitements**	**Total retraité**
Chiffre d'affaires	1 603	554	2 157
Excédent brut d'exploitation	494	-	494
Marge sur excédent brut d'exploitation	*30,8 %*	-	*22,9 %*
Résultat d'exploitation	389	-	389
Marge sur résultat d'exploitation	*24,3 %*	-	*18,0 %*

Au 31 décembre 2015 *(en millions d'euros)*	**Total publié**	**Retraitements**	**Total retraité**
Chiffre d'affaires	1 368	563	1 931
Excédent brut d'exploitation	450	-	450
Marge sur excédent brut d'exploitation	*32,9 %*	-	*23,3 %*
Résultat d'exploitation	370	-	370
Marge sur résultat d'exploitation	*27,0 %*	-	*19,2 %*

Sur les exercices 2015 et 2016, le chiffre d'affaires retraité du groupe AccorHotels s'établit à 1 931 et 2 157 millions d'euros respectivement, après prise en compte des éléments suivants :

- les redevances facturées par HotelServices aux hôtels Booster, éliminés dans les comptes consolidés, sont réintégrées dans le chiffre d'affaires pour 463 millions d'euros en 2016 (et 483 millions d'euros en 2015) ;
- Les commissions sur achats, aujourd'hui comptabilisées en réduction des charges dans les comptes consolidés, sont reclassés en chiffre d'affaires, dans la configuration future du Groupe, pour un montant de 66 millions d'euros en 2016 (et 60 millions d'euros en 2015). Ce reclassement n'a aucun impact sur le résultat d'exploitation ;
- Les remboursements aux hôtels en propriété et location relatifs à l'utilisation des points rewards pour un séjour par les membres du programme de fidélité « Le Club AccorHotels », aujourd'hui comptabilisés en réduction du chiffre d'affaires, sont présentés en charges d'exploitation dans l'information retraitée, comme pour les hôtels managés et franchisés, pour un montant de 25 millions d'euros en 2016 (et 20 millions d'euros en 2015). Ce reclassement n'a aucun impact sur le résultat d'exploitation.

Ainsi, la marge sur résultat d'exploitation retraitée ressort aux alentours de 18-19 % sur la période présentée.

NOTE 5 CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2015*	2016
Coûts des marchandises vendues	(62)	(61)
Coûts de personnel (1)	(630)	(706)
Énergie, entretien et maintenance	(48)	(49)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(50)	(44)
Autres charges d'exploitation (2)	(15)	(137)
Charges d'exploitation (hors loyers)	**(805)**	**(998)**
Loyers (3)	(114)	(110)
CHARGES D'EXPLOITATION	**(918)**	**(1 109)**

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*

(1) Le ratio Coûts de personnel/Effectifs Temps Plein (ETP) se présente comme suit :

Effectifs temps plein	2015*	2016
Effectifs temps plein**	16 371	17 486
Ratio Coûts de personnel/ETP *(en milliers d'euros)*	(38)	(40)

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*
** *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.*
Sur l'exercice 2016, les coûts de personnel comprennent 11 millions d'euros (10 millions d'euros en 2015) liés aux attributions d'actions sous conditions de performance et d'options de souscription d'actions (cf. note 18).

(2) Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûtsde distribution et des coûts informatiques. Elles comprennent également différents honoraires.

(3) Les loyers correspondent au siège du Groupe et aux sièges pays.

NOTE 6 DÉTAIL DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS

Les amortissements et provisions se détaillent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2015*	2016
Amortissements	(89)	(105)
Provisions	9	(0)
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	**(80)**	**(105)**

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*

NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2015*	2016
Coût de l'endettement financier net	(64)	(70)
Autres produits et charges financiers	(6)	(47)
RÉSULTAT FINANCIER	**(70)**	**(117)**

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*

Le coût de l'endettement financier net inclut les intérêts versés ou reçus sur des prêts et créances et des dettes comptabilisés au coût amorti ainsi que les effets des dérivés relatifs à ces financements. Il comprend également les produits financiers relatifs aux titres de placement et les revenus bancaires divers.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement la part inefficace des opérations de couverture, les dividendes perçus des sociétés non consolidées, les gains et pertes de change et les dotations/reprises de provisions financières.

La variation du coût de l'endettement financier net de (6) millions d'euros s'explique principalement par :

- une baisse des produits financiers perçus sur titres de placement pour (10) millions d'euros ; et
- une diminution des charges d'intérêts sur les emprunts obligataires et autres charges financières pour 2 millions d'euros.

Le détail des « Autres produits et charges financiers » est le suivant :

(en millions d'euros)	2015*	2016
Dividendes perçus des sociétés non consolidées	2	7
Gains et pertes de change (hors instruments financiers évalués à la juste valeur)	(3)	(17)
Autres (dotations)/reprises de provisions financières	(2)	(2)
Opérations de couverture	(4)	(34)
AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIÈRES	**(6)**	**(47)**

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*

La variation de (41) millions d'euros s'explique principalement par :

- les variations de juste valeur d'une couverture de taux d'intérêt souscrite dans le cadre d'une promesse de financement d'un crédit-bail immobilier pour (20) millions d'euros.

  Ce crédit-bail immobilier, à départ différé fin 2018, a pour objectif de sécuriser les conditions de financement liées à une option d'achat dans le cadre d'un investissement immobilier (siège du Groupe). Les variations de juste valeur de l'instrument impacteront le compte de résultat d'AccorHotels tant que l'opération n'est pas finalisée, un abandon de l'opération pourrait induire un paiement de la part du Groupe. La variation de (20) millions d'euros s'explique par une forte baisse des taux d'intérêts ; une hausse des taux inverserait la tendance et aurait un impact positif sur le compte de résultat ;
- la part inefficace des opérations de couverture réalisées dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI pour (13) millions d'euros ;
- les gains et pertes de change pour (14) millions d'euros, principalement lié à la forte dépréciation de la livre égyptienne en fin d'année ;
- les dividendes perçus des sociétés non consolidées pour 5 millions d'euros, principalement lié aux entités détenues par le Groupe FRHI.

NOTE 8 PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS

(en millions d'euros)	2015*	2016
Dépréciation d'actifs	(7)	(16)
Charges de restructuration (1)	(10)	(104)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier (2)	(12)	78
Autres produits et charges non récurrents (3)	(63)	(67)
PRODUITS ET CHARGES NON RÉCURRENTS	**(93)**	**(110)**

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*

Au 31 décembre 2016, les produits et charges non récurrents comprennent principalement :

(1) des coûts liés à des réorganisations au sein du Groupe, en particulier suite à l'acquisition du Groupe FRHI pour (69) millions d'euros ;

(2) un profit de 66 millions d'euros réalisé dans le cadre du partenariat avec Huazhu, comprenant la plus-value de cession des activités et hôtels apportés (36 millions d'euros), la revalorisation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue (13 millions d'euros) et le recyclage en résultat des écarts de conversion antérieurement constatés en autres éléments du résultat global (17 millions d'euros) ;

(3) de charges non récurrentes comprenant les coûts liés à l'acquisition et à l'intégration du Groupe FRHI pour (29) millions d'euros et à la mise en œuvre du projet de cession de l'activité HotelInvest pour (14) millions d'euros (essentiellement des coûts d'honoraires).

Au 31 décembre 2015, ce poste comprenait essentiellement des charges relatives au projet de déménagement des sièges et à l'acquisition du Groupe FRHI pour un montant de (37) millions d'euros.

NOTE 9 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Note 9.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2015*	2016
Charge d'impôt exigible	(68)	(83)
IMPÔTS EXIGIBLES	(68)	(83)
Impôts différés afférents à la naissance ou au reversement de différences temporelles	9	87
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	(1)	-
IMPÔTS DIFFÉRÉS	8	87
IMPÔT	**(59)**	**4**

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*

Note 9.2 Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)		2015*	2016
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT	(A)	215	169
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		-	(7)
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		4	8
Autres		25	(20)
DIFFÉRENCES PERMANENTES (CHARGES NON DÉDUCTIBLES)	(B)	30	(19)
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT	(C)	18	(196)
Résultat taxable au taux courant	**(D) = (A) + (B) + (C)**	**263**	**(46)**
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE	(E)	38,00 %	34,43 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS	(F) = (D) X (E)	(100)	16
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
■ au différentiel de taux courant des pays étrangers		45	8
■ à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(4)	(58)
■ à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		6	65
■ aux quotes-parts de mises en équivalence		4	8
■ au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		11	3
■ à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (cf. note 1.L)		(6)	(4)
■ à d'autres éléments		(15)	(34)
AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE	(G)	41	(12)
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE	(H) = (F) + (G)	(59)	**4**

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*

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 2016 le taux d'impôt inclut uniquement la contribution de solidarité de 3,3 % assise sur le taux d'imposition de 33,3 %.

Au 31 décembre 2016, le taux effectif d'impôt rapporté au résultat courant s'élève à 14,6 %.

Note 9.3 Détail des impôts différés actifs et passifs dans l'état de la situation financière

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
DIFFÉRENCES TEMPORAIRES DONT :		
Immobilisations incorporelles [1]	(13)	(522)
Immobilisations corporelles	(47)	(14)
Pertes fiscales activées [2]	25	91
Provision pour avantages au personnel	49	42
Dépréciation d'actifs	16	17
Autre	15	19
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**44**	**(366)**
Impôts différés actifs	**73**	**233**
Impôts différés passifs	**29**	**599**

(1) Le montant des impôts différés portant sur les immobilisations incorporelles concerne essentiellement le Groupe FRHI acquis en 2016 pour (514) millions d'euros, dont (295) millions d'euros constatés dans le cadre de la revalorisation à la juste valeur des actifs acquis.

(2) Le montant des impôts différés relatifs aux pertes fiscales activées comprend 62 millions d'euros sur Sofitel USA (US ALNA) comptabilisés en 2016 suite à la fusion réalisée avec l'entité FHRUSI (Groupe FRHI) qui dégage des bénéfices.

Note 9.4 Impôts différés actifs non comptabilisés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 366 millions d'euros au 31 décembre 2016 (812 millions d'euros au 31 décembre 2015).

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	-	18	-	18
N + 2	-	-	-	0
N + 3	-	-	-	0
N + 4	-	-	-	0
N + 5 et au-delà	-	173	-	173
Sans limite	3	172	-	175
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**3**	**363**	**0**	**366**

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 10 ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Valeurs brutes	792	1 562
Dépréciations	(94)	(66)
TOTAL EN VALEURS NETTES	**697**	**1 496**

La variation des écarts d'acquisition nets sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Variations de périmètre	Dépréciations	Diff. de conversion & autres	Reclassement IFRS 5	Déc. 2016
Australie	127	-	-	3	-	130
France	113	-	-	(24)	-	89
Allemagne	84	-	-	-	-	84
Amériques	60	-	-	(60)	-	-
Asie	48	-	-	2	-	49
Autres	8	1 038	-	67	-	1 113
HOTELSERVICES	440	1 038	-	(12)	-	1 467
Allemagne	74	-	-	-	(74)	-
France	62	11	(0)	4	(76)	-
Amériques	40	33	(1)	(0)	(65)	8
Autres	82	52	(8)	2	(107)	22
HOTELINVEST	257	97	(9)	5	(321)	29
TOTAL EN VALEURS NETTES	**697**	**1 135**	**(9)**	**(7)**	**(321)**	**1 496**

Les variations de périmètre s'expliquent par l'acquisition du groupe FRHI Hotels & Resorts (798 millions d'euros) et des sociétés onefinestay (135 millions d'euros) et John Paul (106 millions d'euros, montant provisoire à fin 2016) (cf. note 1). L'écart d'acquisition du groupe FRHI a été alloué comme suit :

- Pôle HotelInvest pour 53 millions d'euros (dont 35 millions d'euros alloués à deux hôtels exploités en contrat de location à Singapour et 14 millions à l'hôtel en pleine propriété aux Bermudes) ;
- Pôle HotelServices pour 745 millions d'euros pour les hôtels exploités en contrat de gestion (ce montant est, à ce stade, présenté au sein de la ligne « Autres »).

Le goodwill alloué aux hôtels du périmètre de cession d'HotelInvest s'élève à 321 millions d'euros au 31 décembre 2016 et comprend le goodwill alloué aux hôtels du Groupe FRHI (cf. note 3).

NOTE 11 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Marques et concessions	21	1 537
Licences, logiciels	55	70
Autres immobilisations incorporelles	231	794
TOTAL EN VALEURS NETTES	**307**	**2 401**

Sur l'exercice 2016, la variation des immobilisations incorporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Augmentations	Diminutions	Diff. de conversion	Reclassement IFRS 5	Déc. 2016
Marques et concessions	57	1 459	0	73	(18)	1 572
Licences, logiciels	220	27	(4)	24	(32)	235
Autres immobilisations incorporelles	307	607	(11)	(2)	(17)	885
Valeurs brutes	**584**	**2 093**	**(14)**	**95**	**(67)**	**2 692**
Marques et concessions	(3)	(1)	-	-	4	(0)
Licences, logiciels	(165)	(32)	3	(0)	28	(165)
Autres immobilisations incorporelles	(76)	(25)	5	2	5	(88)
AMORTISSEMENTS	(244)	(57)	8	1	38	(254)
Marques et concessions	(34)	-	-	(1)	-	(34)
Autres immobilisations incorporelles	-	(2)	-	-	-	(2)
PERTES DE VALEUR	(34)	(2)	0	(1)	0	(37)
Amortissements et pertes de valeur cumulés	**(278)**	**(59)**	**8**	**0**	**38**	**(291)**
TOTAL EN VALEURS NETTES	**307**	**2 027**		**96**	**(29)**	**2 401**

Au 31 décembre 2016, la valeur nette des marques et autres concessions à durée de vie indéfinie s'élève à 1 537 millions d'euros et comprend essentiellement les marques Fairmont, Raffles, Swissôtel (1 507 millions d'euros) et onefinestay (22 millions d'euros) acquises sur la période.

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Marque Fairmont	-	1 087
Marque Swissôtel	-	261
Marque Raffles	-	159
Marque onefinestay	-	22
Marque Sebel (Australie)	5	5
Autres marques et concessions	2	3
VALEUR NETTE COMPTABLE	**6**	**1 537**

Les autres immobilisations incorporelles d'une valeur nette de 794 millions d'euros comprennent principalement :

- 580 millions d'euros de contrats de gestion (dont 550 millions d'euros relatifs aux hôtels exploités par le Groupe FRHI acquis sur la période) ;
- 78 millions d'euros de droits d'entrée (« key money ») versés pour l'obtention de contrats de gestion, dont 23 millions versés sur la période au Royaume-Uni ; et
- 72 millions d'euros de droits au bail en Europe de l'Est.

Sur l'exercice 2016, le Plan Digital s'est traduit par des investissements de 42 millions d'euros (licences, logiciels et autres immobilisations incorporelles développées en interne).

Les écarts de conversion constatés sur la période concernent essentiellement les actifs incorporels du Groupe FRHI.

NOTE 12 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Terrains	276	33
Constructions	1 508	329
Agencements	645	85
Matériels et mobiliers	349	94
Immobilisations en cours	247	21
TOTAL EN VALEURS NETTES	**3 024**	**562**

Sur l'exercice 2016, la variation des immobilisations corporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Augmentations	Diminutions	Diff. de conversion	Reclassement IFRS 5	Déc. 2016
Terrains	284	163	(9)	8	(412)	34
Constructions	2 298	307	(59)	(14)	(1 867)	664
Agencements	1 566	191	(56)	(2)	(1 483)	216
Matériels et mobiliers	1 323	169	(107)	(22)	(1 134)	229
Immobilisations en cours	261	268	(0)	(8)	(494)	26
Valeurs brutes	**5 731**	**1 097**	**(231)**	**(38)**	**(5 390)**	**1 169**
Constructions	(690)	(83)	18	13	429	(312)
Agencements	(868)	(120)	49	1	810	(128)
Matériels et mobiliers	(951)	(126)	87	17	841	(132)
Immobilisations en cours	(3)	(1)	-	-	4	-
AMORTISSEMENTS	(2 512)	(330)	154	32	2 084	(572)
Terrains	(8)	(0)	4	(0)	3	(1)
Constructions	(100)	(14)	30	(1)	61	(23)
Agencements	(53)	(14)	4	(1)	61	(3)
Matériels et mobiliers	(23)	2	3	(0)	17	(2)
Immobilisations en cours	(11)	-	-	-	6	(5)
DÉPRÉCIATIONS	(195)	(27)	42	(1)	147	(35)
Amortissements et dépréciations	**(2 707)**	**(356)**	**196**	**30**	**2 231**	**(606)**
TOTAL EN VALEURS NETTES	**3 024**	**706**		**(8)**	**(3 159)**	**562**

Les augmentations de la période s'expliquent par les éléments suivants :

- rachats de murs d'hôtels auparavant exploités en contrat de location ou en franchise pour 404 millions d'euros (essentiellement en France et en Allemagne) ;
- acquisitions pour 250 millions d'euros, dont 167 millions d'euros liés à l'acquisition du groupe FRHI et 23 millions d'euros concernant l'opération Santa Teresa au Brésil ;
- investissements de développement relatifs à des constructions d'hôtels pour 136 millions d'euros (principalement au Royaume-Uni et en France) ;
- investissements de rénovations pour 234 millions d'euros (principalement en France et en Allemagne).

Au 31 décembre 2016, les immobilisations corporelles reclassées en actifs destinés à être cédés au titre du projet Booster s'élèvent à 3 119 millions d'euros (cf. note 3).

NOTE 13 TESTS DE DÉPRÉCIATION

A. HotelServices

Pour le pôle HotelServices, les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des UGT regroupant les immobilisations incorporelles (y compris goodwill) et corporelles relatives à une zone ou un pays. La valeur recouvrable est approchée par la valeur d'utilité fondée sur une actualisation de flux de trésorerie futurs.

Les hypothèses retenues pour déterminer les projections de flux de trésorerie correspondent à celles utilisées dans le cadre de l'élaboration des budgets, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe. Elles reflètent l'expérience passée et prennent également en compte les sources d'informations externes, comme les prévisions de croissance de l'industrie hôtelière ou le contexte géopolitique et macro-économique des zones concernées.

Les principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables sont les suivantes :

Décembre 2016	Allemagne	France	Asie	Australie	Amériques
Taux de croissance à l'infini	1,50 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %	4,25 %
Taux d'actualisation	7,38 %	7,38 %	7,56 %	6,56 %	11,24 %
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 %

Au 31 décembre 2016, les résultats des analyses de sensibilité réalisées pour les principales UGT sont les suivants :

- Australie – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 466 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 5 593 points de base ;
- Amériques – La valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 543 points de base ou si le taux de croissance à l'infini était diminué de 5 054 points de base ;
- Allemagne et Asie – La valeur nette comptable de l'UGT deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 2 781 et 5 108 points de base respectivement. La valeur d'entreprise de ces deux UGT étant couverte par la projection de cash-flows actualisés sur 5 ans, leur valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable, quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé ;
- France – Seule une variation hautement improbable du taux d'actualisation (+ 18 042 points de base) conduirait la valeur nette comptable de l'UGT 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 au cours de l'exercice 2016.

B. 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. Cette méthode reflète la meilleure estimation de la valeur de réalisation d'un actif hôtelier en cas de mise en vente. Les multiples retenus correspondent à des moyennes de transactions comparables observées, tenant compte du type d'établissement et de sa situation géographique.

Ils sont présentés dans les principes comptables en note 2.

Sur l'exercice 2016, une provision pour dépréciation de 16 millions a été comptabilisée sur les actifs du pôle HotelInvest conservés par le Groupe (*i.e.* non classés en actifs destinés à être cédés dans le cadre du projet Booster à la clôture) se décomposant comme suit :

- écarts d'acquisition pour 4 millions d'euros (principalement en Asie) ;
- actifs corporels pour 10 millions d'euros (dont 4 millions d'euros en Chine et 4 millions d'euros en République tchèque) ; et
- actifs incorporels pour 2 millions d'euros (essentiellement au Brésil).

Le scénario d'une variation simultanée et concordante dans son ampleur et sa tendance des sous-jacents macroéconomiques de l'excédent brut d'exploitation pour tous les hôtels constitutifs d'UGT individuelles est hautement improbable et une analyse globale de sensibilité semblerait peu pertinente. Toutefois, si la valeur comptable de certains hôtels présentant des valeurs individuelles significatives devenait sensible nous donnerions une sensibilité pour les hôtels concernés.

NOTE 14 PRÊTS LONG TERME

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Valeurs brutes	125	81
Dépréciation	(7)	(4)
TOTAL EN VALEURS NETTES	**118**	**77**

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Hôtellerie Asie-Pacifique	52	54
Autres	66	23
TOTAL	**118**	**77**

Au 31 décembre 2016, le montant des prêts consentis pour l'hôtellerie Asie-Pacifique inclut principalement :

- le prêt consenti à A.P.V.C. Finance Pty. Limited (société de financement de Timeshare) qui s'élève à 19 millions d'euros 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 ;
- le prêt consenti à Shree Naman Hotels Private pour financer le développement du Sofitel Mumbai en Inde d'un montant de 19 millions d'euros.

Le montant des prêts consentis hors Asie-Pacifique inclut principalement :

- le minimum garanti résiduel de 7 millions d'euros dans le cadre du contrat de management de l'hôtel Pullman Paris Tour Eiffel suite au changement de propriétaire et à allongement de la durée du contrat (18 millions d'euros au 31 décembre 2015). Le prêt consenti à la société propriétaire (SHTE) pour les travaux de l'hôtel a été complètement remboursé sur l'exercice (11 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- le prêt consenti à la société Laser Mercure Trading Co pour la rénovation d'hôtels en management au Royaume-Uni d'un montant de 11 millions d'euros avec une rémunération moyenne de 3,6 % (montant inchangé par rapport au 31 décembre 2015).

NOTE 15 PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET CO-ENTREPRISES

Note 15.1 Titres mis en équivalence et quote-part dans le résultat net

Les principales contributions des entités associées et joint-ventures s'analysent comme suit :

	2015		2016	
(en millions d'euros)	Quote-part de résultat net	Participation	Quote-part de résultat net	Participation
China Lodging Group	-	-	NC	191
Asie-Pacifique*	(2)	158	(16)	147
25hours	-	-	-	35
Mama Shelter	(1)	28	(0)	28
TGRE (Sofitel The Grand, Pays-Bas)	(1)	12	-	-
Fairmont Dubai	-	-	1	13
Swissôtel Lima	-	-	(3)	11
SERHR (Orféa)	4	5	5	5
Société Hôtelière Paris Les Halles	2	13	-	-
Autres (dont Risma)	(1)	81	15	115
Entreprises associées	**2**	**297**	**2**	**546**
SIEHA (Hôtellerie Algérie)	2	22	0	22
Reef Casinos	4	19	3	19
Adagio	2	7	2	8
Autres	(0)	2	0	1
Co-entreprises	**9**	**49**	**5**	**50**
MISES EN ÉQUIVALENCE	**10**	**346**	**6**	**596**

* *Les titres Asie-Pacifique comprennent principalement Interglobe Hotels Private Limited (société développant des hôtels ibis en Inde) pour 59 millions d'euros, Caddie Hotels Private (société développant un Novotel et un Pullman à New Delhi) pour 32 millions d'euros, une joint-venture pour le développement de projets hôteliers ibis et Novotel en Inde (Triguna) pour 19 millions d'euros, Ambassador Inc., Ambasstel et Ambatel Inc. (Corée du Sud) pour 30 millions d'euros.*

Sur l'exercice 2016, AccorHotels a acquis une participation de 9.0 % dans China Lodging Group (Huazhu) dans le cadre de l'alliance stratégique conclue avec la société, portant ainsi sa participation à 10.8 %, ainsi que des participations dans les sociétés 25hours, Oasis Collection et Squarebreak (cf. note 1).

Au 31 décembre 2016, le montant des titres mis en équivalence reclassés en actifs destinés à être cédés s'élève à 88 millions d'euros (comprenant notamment TGRE Sofitel The Grand et la Société Hôtelière Paris les Halles).

Sur l'exercice 2015, la quote-part de résultat net des entités mises en équivalence s'élevait à 10 millions, dont 2 millions ont été reclassés en activités non poursuivies.

(en millions d'euros)	2015	2016
Quote-part des résultats mis en équivalence avant impôt	12	14
Quote-part d'impôt sur résultats mis en équivalence	(4)	(8)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**8**	**6**

Note 15.2 Information sur les entreprises associées significatives

Les entreprises associées significatives à l'échelle du Groupe sont les suivantes :

- Huazhu Hotels Group (China Lodging) est un groupe chinois coté au Nasdaq. Pour des raisons de confidentialité, AccorHotels n'est pas en mesure de publier de données financières concernant ce groupe.
- Interglobe Hotels détient et exploite des hôtels ibis en Inde, eux-mêmes gérés par AccorHotels dans le cadre de contrats de gestion. Les principales données financières de cette société sont les suivantes :

Interglobe Hotels (Hôtellerie ibis Inde) **Développement ibis Inde** *(en millions d'euros)*	Mars 2015	Mars 2016
Chiffre d'affaires	22	27
Résultat net	(6)	(7)
Total actifs courants	14	18
Total actifs non courants	209	207
Montant des capitaux propres (y compris différence de conversion)	142	135
Total passifs courants	13	11
Total passifs non courants	67	80
Trésorerie/(Dette) nette	(34)	(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 ses comptes annuels au 31 mars et les données financières ainsi présentées correspondent aux derniers comptes audités et publiés.

Note 15.3 Autres informations

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.

NOTE 16 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Actifs financiers disponibles à la vente (titres non consolidés)	121	121
Dépôts et cautionnements	90	65
VALEURS BRUTES	211	186
Provisions pour dépréciation	(21)	(15)
VALEURS NETTES	**191**	**171**

Au 31 décembre 2016, la réserve de juste valeur des titres qualifiés d'actifs disponibles à la vente s'élève à (7) millions d'euros, contre 7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (cf. note 20).

La provision pour dépréciation des actifs financiers non courants concerne les titres de participation non consolidés.

Les titres non consolidés et dépôts se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Titres Avendra	-	65
Créance sur le Pullman Tour Eiffel	21	15
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)	22	21
Titres Huazhu	36	-
Versement du prix d'acquisition du Sofitel Santa Clara	22	-
Titres Stone (foncière en France)	11	-
Autres participations et dépôts	79	70
VALEURS NETTES	**191**	**171**

Au 31 décembre 2016, les titres Avendra d'un montant de 65 millions d'euros sont liés à l'acquisition du Groupe FRHI. Les titres Huazhu sont désormais comptabilisés en mise en équivalence, suite à l'augmentation de la participation détenue sur la période (cf. note 1).

À cette date, le montant des actifs financiers non courants reclassés en actifs destinés à être cédés s'élève à 37 millions d'euros (dont les titres de Stone).

NOTE 17 COMPTES DE TIERS ACTIFS ET PASSIFS

Note 17.1 Détail des comptes clients entre valeur brute et provision

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Valeurs brutes	476	437
Provisions	(44)	(63)
VALEURS NETTES	**432**	**374**

Au 31 décembre 2016, le montant des créances clients nettes reclassées en actifs destinés à être cédés s'élève à 135 millions d'euros.

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 17.2 Détails des autres tiers actifs

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
TVA à récupérer	146	85
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	3	2
Créances d'impôts et taxes	42	8
Autres débiteurs	243	131
Charges constatées d'avance	75	34
VALEURS BRUTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	509	260
PROVISIONS	(38)	(7)
VALEURS NETTES DES AUTRES TIERS ACTIFS	**471**	**252**

Sur la période, la variation des autres tiers actifs s'explique principalement par le reclassement en actifs destinés à être cédés pour 275 millions d'euros.

Note 17.3 Détails des autres tiers passifs

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
TVA à payer	88	35
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	331	180
Dettes d'impôts et taxes	80	10
Autres créanciers	427	289
Produits constatés d'avance	85	74
AUTRES TIERS ET IMPÔT SOCIÉTÉ	**1 012**	**587**

Sur la période, la variation des autres tiers passifs s'explique essentiellement par le reclassement en passifs liés à des actifs destinés à être cédés pour 462 millions d'euros.

Note 17.4 Échéancier des comptes de tiers

L'échéancier ci-dessous présente la ventilation des comptes de tiers hors produits constatés d'avances et charges constatées d'avance.

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Déc. 2016	Déc. 2015
Stocks	8	-	-	8	37
Clients	374	-	-	374	432
TVA à récupérer	84	1	-	85	146
Créances de personnel et organismes sociaux	2	-	-	2	3
Créances impôts et taxes	8	-	-	8	42
Autres débiteurs	123	-	-	123	205
ACTIF COURT TERME	599	1	-	601	865
Fournisseurs et comptes rattachés	384	-	-	384	736
TVA à payer	35	-	-	35	88
Personnel et organismes sociaux	178	1	-	180	331
Dettes autres impôts et taxes	10	-	-	10	80
Autres créanciers	289	0	-	289	427
PASSIF COURT TERME	896	1	-	898	1 663

NOTE 18 CAPITAUX PROPRES

Note 18.1 Évolution du capital

Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2016 et le nombre d'actions potentielles se détaillent de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation le 1er janvier 2016	**235 352 425**
Nombre d'actions issues des attributions d'actions sous conditions de performance	416 910
Nombre d'actions issues de la conversion des plans d'options de souscriptions d'actions	249 874
Nombre d'actions issues de versement de dividende en actions	2 048 461
Nombre d'actions émises pour l'acquisition du Groupe FRHI	46 700 000
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2016	**284 767 670**
Nombre d'options de souscription d'actions potentielles	2 123 250
Nombre d'actions sous conditions de performance potentielles	1 093 899
Nombre d'actions potentielles	**287 984 819**

La valeur nominale de l'action s'élève à 3 euros au 31 décembre 2016.

Note 18.2 Résultat net dilué par action

Le nombre moyen d'actions au 31 décembre 2016 avant et après dilution est calculé comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2016	**284 767 670**
Effet de l'émission d'actions nouvelles sur le nombre moyen pondéré d'actions	(182 365)
Effet de la conversion d'options sur le nombre moyen pondéré d'actions	(132 801)
Effet du versement de dividende sur le nombre moyen pondéré d'actions	(772 371)
Augmentation de capital en rémunération de l'acquisition FRHI	(24 625 956)
Nombre moyen pondéré d'actions au 31 décembre 2016	**259 054 177**

Le résultat net dilué par action se calcule donc comme suit :

(en millions d'euros)	**2015**	**2016**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (activités poursuivies et activités non poursuivies)	**244**	**265**
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	(37)
Résultat Net Part du Groupe ajusté	207	228
Nombre moyen pondéré d'actions *(en milliers)*	234 387	259 054
Nombre d'actions résultant de l'exercice d'options de souscription *(en milliers)*	1 073	557
Nombre d'actions résultant des actions sous conditions de performance *(en milliers)*	529	314
Nombre moyen pondéré d'actions dilué *(en milliers)*	235 989	259 925
Résultat net par action *(en euros)*	0,88	0,88
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**0,88**	**0,88**

Note 18.3 Différence de conversion

La variation de la différence de conversion Groupe de 139 millions d'euros entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, s'explique principalement par l'appréciation du dollar américain pour 156 millions d'euros, du réal brésilien pour 44 millions d'euros, du dollar australien pour 11 millions d'euros et par la dépréciation de la livre anglaise pour (54) millions d'euros et du yuan chinois pour (25) millions d'euros.

Pour mémoire, les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	USD	AUD	PLN	GBP	CNY
Décembre 2015	1,0887	1,4897	4,2639	0,7340	7,0608
Décembre 2016	1,0541	1,4596	4,4103	0,8562	7,3202

Note 18.4 Distribution de dividendes

Les dividendes distribués au titre des résultats réalisés au cours des exercices 2015 et 2016 s'élèvent à :

(en euros)	2015	2016
Dividende ordinaire par action	1,00	1,05

Le dividende distribué au titre de l'année 2015 a été payé en partie en numéraire et en partie en actions.

Note 18.5 Avantages sur capitaux propres

Sur l'exercice 2016, la charge totale comptabilisée en résultat en contrepartie des capitaux propres au titre des avantages sur instruments de capital s'élève à 14 millions d'euros (contre 13 millions d'euros en 2015) et concernent, dans sa quasi-totalité, les plans d'actions sous conditions de performance.

La part de cette charge attribuable à l'activité HotelInvest en cours de cession est reclassée en activité non poursuivie pour un montant de 3 millions en 2015 et en 2016.

A. Plans d'actions sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

(en nombre de titres)	2015	2016
Actions sous conditions de performance à l'ouverture	**817 504**	**1 045 048**
Actions attribuées sur l'exercice	480 090	506 215
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(17 901)	(40 454)
Actions livrées sur l'exercice	(234 645)	(416 910)
Actions sous conditions de performance à la clôture	**1 045 048**	**1 093 899**

Plans octroyés sur l'exercice

Le 16 juin 2016, AccorHotels a octroyé à ses salariés et dirigeants 504 500 actions sous conditions de performance. La durée du plan est de trois ans, correspondant à une période d'acquisition des droits de trois ans, sans période de conservation. À cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 30,72 euros, sur la base d'un cours de l'action à 36,01 euros diminué de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'effet des conditions externes. Sur la période, 6 personnes ont été déchues de leurs droits (correspondant à 12 810 actions) suite au refus qu'elles ont exprimé ou à la non réception de leur accusé de réception, conduisant ainsi à une attribution de 491 690 actions au titre de ce plan.

Le 26 octobre 2016, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 14 525 actions sous conditions de performance selon les mêmes conditions que le plan de juin. À cette date, la juste valeur de l'action attribuée, calculée selon les mêmes principes, s'élève à 29,41 euros sur la base d'un cours de l'action à 34,57 euros.

L'attribution définitive de ces plans est fonction de la présence des bénéficiaires jusqu'à l'issue de la période d'acquisition et de la réalisation des trois critères de performance suivants, appréciés sur les exercices 2016, 2017 et 2018 :

- conditions internes (pondération de 80 %) : taux de marge sur EBIT (résultat d'exploitation) par rapport au budget et Free cash-flow hors cessions (trésorerie générée par l'activité courante du Groupe diminuée des opérations de cessions et d'acquisitions et impactée par la variation du BFR courant) ;
- condition externe (pondération de 20 %) liée à l'évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) de l'action AccorHotels au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux et de l'indice du CAC 40. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

La juste valeur globale des deux plans octroyés en 2016 s'élève à 16 millions d'euros et sera comptabilisée de façon linéaire sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel en contrepartie des capitaux propres.

Sur l'exercice 2016, la charge comptabilisée au titre de ces deux plans s'élève à 3 millions d'euros.

Charge comptabilisée sur la période

(en millions d'euros)	2015	2016	Juste valeur initiale
Plan attribué en 2013	1	0	7
Plans attribués en 2014	7	3	17
Plans attribués en 2015	4	8	20
Plans attribués en 2016	0	3	16
TOTAL	**13**	**14**	

B. Plans d'options de souscription d'actions

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

	31 décembre 2015		31 décembre 2016	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
Options non exercées en début de période	**4 521 862**	**27,29 €**	**2 385 431**	**26,93 €**
Options annulées/échues sur l'exercice	(224 527)	30,03 €	(12 307)	26,09 €
Options exercées sur l'exercice	(1 911 904)	27,41 €	(249 874)	24,48 €
Options non exercées à fin de période	**2 385 431**	**26,93 €**	**2 123 250**	**27,22 €**
Options exerçables en fin de période	**1 830 169**	**27,00 €**	**2 083 250**	**27,16 €**

Au 31 décembre 2016, les caractéristiques des options non exercées sont les suivantes :

Plan	Date d'attribution	Nombre d'options en circulation	Durée de vie résiduelle	Prix d'exercice
Plan 19	Mars 2009	187 373	3 mois	18,20 €
Plan 20	Avril 2010	834 913	1 an et 3 mois	26,66 €
Plan 21	Avril 2010	56 197	1 an et 3 mois	26,66 €
Plan 22	Novembre 2010	89 440	1 an et 11 mois	30,49 €
Plan 23	Avril 2011	443 054	2 ans et 3 mois	31,72 €
Plan 24	Avril 2011	32 031	2 ans et 3 mois	31,72 €
Plan 25	Mars 2012	419 515	3 ans et 3 mois	26,41 €
Plan 26	Mars 2012	20 727	3 ans et 3 mois	26,41 €
Plan 27	Septembre 2013	40 000	4 ans et 9 mois	30,13 €

Note 18.6 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.J.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 2016, la rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée s'est élevée à 37 millions d'euros.

NOTE 19 MINORITAIRES

Note 19.1 Variation des intérêts minoritaires

La variation des intérêts minoritaires se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	
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**
Résultat net part des minoritaires de la période	33
Dividendes versés aux minoritaires	(18)
Augmentation de capital	(0)
Différence de conversion	(7)
Variations de périmètre	34
31 DÉCEMBRE 2016	**267**

Les variations de périmètre correspondent aux intérêts minoritaires des acquisitions réalisées sur la période, dont 17 millions concernant le Groupe FRHI et 10 millions concernant des acquisitions en Amérique latine.

Note 19.2 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 2015	47,31 %	47,31 %	19	180	8
31 décembre 2016	47,31 %	47,31 %	23	190	7

	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 2015	96	486	66	516	300	40
31 décembre 2016	147	479	59	566	312	49

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 20 RÉSULTAT GLOBAL

Le montant d'impôt relatif aux autres éléments du résultat global se détaille de la façon suivante :

	2015			2016		
(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Différence de conversion	(3)	-	(3)	109	-	109
Variation de juste valeur des Actifs financiers disponibles à la vente	12	-	12	(14)	-	(14)
Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture des flux de trésorerie	(3)	-	(3)	2	-	2
Écarts actuariels sur les obligations au titre des prestations définies	(14)	5	(9)	(5)	(3)	(3)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	**(8)**	**5**	**(3)**	**92**	**(3)**	**122**

Les réserves de juste valeur des instruments financiers se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Swap de taux et de change	(3)	(0)
Revalorisation des actifs financiers disponibles à la vente	7	(7)
RÉSERVES DE JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS	**4**	**(7)**

NOTE 21 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISES ET ÉCHÉANCES

Note 21.1 Analyse de la dette financière brute par nature

Au 31 décembre 2016, la décomposition de la dette financière brute est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016	Impact MIN IFRS 5	Déc. 2016 publié
Emprunts obligataires	2 582	2 635	-	2 635
Dettes bancaires	123	135	(68)	67
Autres dettes	5	10	(4)	6
Dette brute	**2 710**	**2 780**	**(72)**	**2 708**
Engagements crédit-bail (long terme et court terme)	72	59	(58)	1
Engagements d'achat (put minoritaires sur intérêts)	10	116	(13)	103
Dérivés passif	15	35	(1)	34
Autres dettes financières et banques	48	62	(0)	62
DETTE FINANCIÈRE	**2 855**	**3 052**	**(144)**	**2 908**

Au 31 décembre 2016, la dette financière brute relative à l'activité HotelInvest en cours de cession est reclassée en actifs destinés à être cédés pour un montant de 144 millions d'euros. Toutefois, l'analyse des dettes financières est menée en interne au niveau du Groupe dans son ensemble, sans tenir compte de ce reclassement. Par conséquent, les analyses fournies ci-après sont présentées avant application des dispositions de la norme IFRS 5.

Note 21.2 Emprunts obligataires

Au 31 décembre 2016, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Montant nominal *(en devise)*	**Date d'émission**	**Échéance**	**Taux d'intérêt nominal** *(en %)*	**Déc. 2015** *(en millions d'euros)*	**Déc. 2016** *(en millions d'euros)*
250 m EUR	Août 2009	Novembre 2017	6,04 %	250	250
700 m EUR	Juin 2012	Juin 2017	2,88 %	367	367
600 m EUR	Mars 2013	Mars 2019	2,50 %	334	334
900 m EUR	Février 2014	Février 2021	2,63 %	902	906
150 m CHF	Juin 2014	Juin 2022	1,75 %	138	140
60 m EUR	Décembre 2014	Février 2022	1,68 %	60	60
300 m PLN	Juin 2015	Juin 2020	2,76 %	71	68
500 m EUR	Septembre 2015	Septembre 2023	2,38 %	461	466
200 m PLN	Juillet 2016	Juillet 2021	2,69 %	-	45
EMPRUNTS OBLIGATAIRES				**2 582**	**2 635**

Note 21.3 Analyse de la dette financière par échéance

Au 31 décembre 2016, l'échéancier de la dette financière du Groupe est présenté avant retraitement IFRS 5 et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	**Déc. 2015**	**Déc. 2016**
Année N + 1	110	749
Année N + 2	633	33
Année N + 3	16	401
Année N + 4	350	135
Année N + 5	119	993
Année N + 6	908	208
Au-delà	719	533
DETTE FINANCIÈRE	**2 855**	**3 052**

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 21.8 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 2016 est de 70 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 252 millions d'euros de janvier 2017 à décembre 2020 et 69 millions d'euros au-delà.

La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2015 était de 64 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.

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 21.4 Analyse de la dette brute par devise avant et après opérations de couverture

	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
(en millions d'euros)	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 422	2,87 %	87 %	2 329	2,87 %	84 %
Franc suisse	149	1,73 %	5 %	199	1,73 %	7 %
Zloty polonais	141	2,83 %	5 %	141	2,76 %	5 %
Yen japonais	-	0,00 %	-	35	-0,06 %	1 %
Roupie mauricienne	25	7,68 %	1 %	25	7,68 %	1 %
Franc CFA	18	7,82 %	1 %	18	7,66 %	1 %
Autres devises	25	7,43 %	1 %	34	5,65 %	1 %
DETTE BRUTE	**2 780**	**2,91 %**	**100 %**	**2 780**	**2,85 %**	**100 %**

Note 21.5 Analyse de la répartition de la dette brute par taux (après opérations de couverture)

Au 31 décembre 2016, la dette brute totale est répartie à 85 % à taux fixe au taux moyen de 2,93 % et 15 % à taux variable au taux moyen de 2,39 %.

Au 31 décembre 2016, la dette à taux fixe est principalement libellée en EUR (86 %), la dette à taux variable est principalement libellée en euros (74 %), en zloty polonais (19 %) et en roupie mauricienne (3 %).

Note 21.6 Covenants

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 (2 780 millions d'euros), 2 636 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 21.7 Ligne de crédit confirmée non utilisée

Au 31 décembre 2016, 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 21.8 Instruments financiers

1. Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2016, 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 :

		Déc. 2016	
Swaps de change *(en millions d'euros)*	Échéance 2017	Valeur nominale	Juste valeur
Yen japonais	37	37	2
Dollar américain	60	60	2
Livre britannique	7	7	(0)
Dollar australien	93	93	(1)
Zloty polonais	9	9	0
Autres	4	4	(0)
OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE	**210**	**210**	**3**

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 2016, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un passif de 3 millions d'euros.

2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2016, 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 :

					Déc. 2016	
(en millions d'euros)	2016	2017	2018	Au-delà	Valeur notionnelle	Juste valeur
Swaps de taux	-	-	-	721	721	17
Volume opérations de couverture de taux	**-**	**-**	**-**	**721**	**721**	**17**

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 la dette obligataire (juste valeur de + 12 millions d'euros) ;
- 1 *cross currency swap* EUR/CHF (juste valeur nulle) 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 (29) millions d'euros).

Seuls les swaps de taux variabilisant les émissions obligataires sont documentées dans le cadre de relations de couverture *(Fair Value Hedge)*.

Au 31 décembre 2016, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un passif de 17 millions d'euros.

3. Valeur de marché

3.1 Valeur de marché des instruments financiers

Au 31 décembre 2016, la valeur dans l'état de la situation financière et la juste valeur des instruments financiers sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2016 Publié	Impact IFRS 5	Déc. 2016	Déc. 2016 Juste valeur
PASSIFS FINANCIERS	2 908	(144)	3 052	3 247
Emprunts obligataires [1]	2 635	-	2 635	2 830
Dette bancaire	67	(68)	135	135
Engagements en Crédit-Bail	1	(58)	59	59
Autres dettes	171	(17)	188	188
Instruments dérivés passifs [2]	34	(1)	35	35
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	(1 226)	338	(1 564)	(1 565)
Placements	(1 110)	46	(1 156)	(1 157)
Disponibilités	(59)	247	(306)	(306)
Autres	(42)	45	(87)	(87)
Instruments dérivés actifs [2]	(15)	-	(15)	(15)
DETTE NETTE	**1 682**	**194**	**1 488**	**1 682**

(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 2016, la valeur des placements est la suivante :

(en millions d'euros)	Déc. 2016	Déc. 2016 Juste valeur
Dépôts bancaires à terme et à vue [1]	(720)	(720)
Sicav et Fonds Communs de Placement à moins de 3 mois* [2]	(436)	(437)
PLACEMENTS DE TRÉSORERIE	**(1 156)**	**(1 157)**

* *La juste valeur des SICAV et FCP correspond à leur valeur liquidative (technique de valorisation de niveau 1 selon IFRS 13).*

NOTE 22 ANALYSE DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS

	Ventilation par classification comptable					Juste valeur pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur			
Au 31 décembre 2016 *(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			96		96				-
Actifs financiers non courants		106	65		171	21		85	106
Clients			374		374				-
Créances sur cession d'actifs			24		24				-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		434	735	15	1 184	437	15		452
ACTIF	**-**	**540**	**1 294**	**15**	**1 849**	**458**	**15**	**85**	**558**
Emprunts obligataires			2 635		2 635				-
Dette bancaire			67		67				-
Engagements de crédit-bail			1		1				-
Fournisseurs			384		384				-
Autres dettes	34		171		205		34		34
PASSIF	**34**	**-**	**3 258**	**-**	**3 292**	**-**	**34**	**-**	**34**

* *Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. note 2.D. 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 21. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la note 2.E.5.*

	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**

* *Il existe trois hiérarchies de juste valeur : cf. note 2.D. 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 21. La méthode de calcul de juste valeur des titres de participation est quant à elle précisée dans la note 2.E.5.*

NOTE 23 PROVISIONS

La variation du poste des provisions entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Impact capitaux propres	Dotation de la période	Reprise avec utilisation	Reprise sans utilisation	Différence de conversion	Variations de périmètre et reclassements	Reclassement IFRS 5	Déc. 2016
Provisions pour retraites	120	5	25	(8)	(11)	1	14	(47)	100
Provisions pour primes de fidélité	19	-	3	(2)	(1)	0	8	(13)	14
Provisions pour litiges et autres [1]	2	-	2	-	(2)	1	21	(5)	19
PROVISIONS À CARACTÈRE NON COURANT	**142**	**5**	**30**	**(10)**	**(14)**	**2**	**43**	**(65)**	**133**
Provisions fiscales	28	-	3	(4)	(0)	0	0	(4)	24
Provisions pour restructurations [3]	17	-	89	(60)	(3)	1	32	(7)	70
Provisions pour litiges et autres [2]	128	-	35	(40)	(31)	(1)	2	(35)	57
PROVISIONS À CARACTÈRE COURANT	**173**	**-**	**127**	**(104)**	**(34)**	**0**	**34**	**(45)**	**151**
Dont provisions liées à des activités non poursuivies	**112**	**3**	**34**	**(30)**	**(13)**	**-**	**4**	**(110)**	**-**

(1) Litiges et autres à caractère non courant.
Au 31 décembre 2016, le poste « Provisions pour litiges et autres » à caractère non courant comprend principalement les provisions reconnues dans le cadre de l'acquisition du groupe FRHI pour 15 millions d'euros (montant essentiellement lié à des litiges fiscaux existants à la date d'acquisition).

(2) Litiges et autres à caractère courant.
Au 31 décembre 2016, le poste « Provisions pour litiges et autres » à caractère courant comprend principalement :
- des provisions pour risque assureur pour 31 millions d'euros ;
- des provisions pour divers sinistres pour 20 millions d'euros ;
- des provisions à hauteur de 6 millions d'euros relatives à différents litiges prud'homaux.

Au 31 décembre 2016, le montant reclassé en passifs liés à des actifs destinés à être cédés pour 35 millions d'euros inclut 8 millions d'euros relatifs à différents litiges prud'homaux.

(3) Restructurations
Au 31 décembre 2016, le poste « Provisions pour restructurations » comprend principalement :
- des provisions liées au plan de restructuration du Pullman Montparnasse pour 33 millions d'euros ;
- des provisions liées à l'intégration du groupe FRHI pour 22 millions d'euros.

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.H.

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 chez FRHI (42 % de l'obligation), en France et dans les structures mondiales (28 % de l'obligation), aux Pays-Bas (17 % 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 (4 % de l'obligation) et en Allemagne (3 % 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 2016 et au 31 décembre 2015 sont les suivantes :

	France		Pays-Bas		Allemagne		Belgique		Suisse		FRHI		Structures mondiales	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Évolution des salaires	3,0 %	3,0 %	1,0 %	2,0 %	1,5 %	1,5 %	2,8 %	3,0 %	1,0 %	1,0 %	3,0 % à 4,3 %	3,0 % à 4,5 %	3,0 %	4,5 %
Taux d'actualisation	1,5 %	2,0 %	1,5 %	2,0 %	1,5 %	2,0 %	1,5 %	2,0 %	0,5 %	1,0 %	2,3 % à 3,5 %	2,8 % à 4,0 %	2,8 %	4,0 %

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

La variation sur la période des provisions pour retraites et autres avantages à long terme se décompose de la façon suivante :

	Régimes de retraite				
(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact du plafonnement d'actifs	Provision nette	Autres avantages
SITUATION AU 1ER JANVIER 2016	**232**	**(112)**	**-**	**120**	**19**
Coût des services rendus dans l'année	8	-	-	8	1
(Produit)/Charge d'intérêts financiers	5	(3)	-	2	0
(Produit)/Charge résultant des réductions et liquidations de régime	(9)	1	-	(8)	(0)
CHARGE EN RÉSULTAT NET – ACTIVITÉS POURSUIVIES	4	(3)	-	2	0
CHARGE EN RÉSULTAT NET – ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	13	0	-	13	2
Prestations versées	(8)	8	-	(1)	(1)
Cotisations employeur	-	(4)	-	(4)	-
Cotisations employés	0	(0)	-	-	-
VERSEMENTS – ACTIVITÉS POURSUIVIES	(8)	3	-	(5)	(1)
VERSEMENTS – ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	(3)	(1)	-	(4)	(1)
Écarts actuariels liés aux effets d'expérience	5	(5)	-	0	-
Écarts actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques	0	-	-	0	-
Écarts actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	1	-	-	1	-
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	1	1	-
ÉCARTS ACTUARIELS – ACTIVITÉS POURSUIVIES	7	(5)	1	2	-
ÉCARTS ACTUARIELS – ACTIVITÉS NON POURSUIVIES	4	(1)	-	3	-
Variation de périmètre	133	(127)	3	9	8
Effet de change et autres impacts	(6)	3	-	(3)	-
Impact du reclassement en activité abandonnée	(69)	22	-	(46)	(13)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2016	**306**	**(219)**	**4**	**91**	**14**

Au 31 décembre 2016, la provision nette pour régimes de retraite est composée d'une provision de 100 millions d'euros comptabilisée en « Provisions » dans l'état de la situation financière et d'un actif de 9 millions d'euros comptabilisé en « Autres actifs non courants » au titre de l'excédent sur deux régimes de retraite. L'excédent reconnu est plafonné au montant des avantages économiques futurs disponibles sous forme de réduction de cotisations futures.

Au 31 décembre 2016, la répartition par zone géographique des engagements liés aux régimes de retraite est la suivante :

(en millions d'euros)	France	Pays-Bas	Allemagne	Belgique	Suisse	FRHI	Structures Mondiales	Autres	Total
Dette actuarielle	5	53	10	12	5	130	85	7	306
(Juste valeur des actifs)	-	(53)	(3)	(7)	(4)	(123)	(30)	(0)	(219)
Plafond de l'actif	-	-	-	-	-	4	-	-	4
Situation financière	5	-	8	5	1	11	55	7	91

La valeur actualisée des obligations non financées s'élève à 29 millions d'euros au 31 décembre 2016 (dont 15 millions d'euros relatifs aux régimes de retraites et 14 millions d'euros relatifs aux autres avantages). Au 31 décembre 2015 elle s'élevait à 64 millions d'euros (dont 45 millions d'euros relatifs aux régimes de retraites et 19 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**	**FRHI**	**Structures Mondiales**	**Total**
Obligations	-	3	6	1	55	24	89
Immobilier	-	-	1	1	-	2	3
Actions	-	-	0	1	11	3	16
Liquidité	-	-	0	0	2	-	3
Contrats d'assurance	53	-	-	-	32	-	85
Autres	-	-	0	0	22	1	23
VALEUR TOTALE DES ACTIFS DU RÉGIME	**53**	**3**	**7**	**4**	**123**	**30**	**219**

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 2016, 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 18 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 19 millions d'euros. L'impact sur la charge de l'exercice aurait été non significatif.

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 millions d'euros. À l'inverse, une baisse de 0,5 point du taux d'actualisation aurait augmenté la dette du Groupe de 15 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**	**FRHI**	**Structures Mondiales**	**Autres**	**Total**
Versement de prestations attendues – 2017	0	2	0	0	0	7	2	1	13
Versement de prestations attendues – 2018	0	2	0	-	0	7	2	1	12
Versement de prestations attendues – 2018 à 2026	1	14	4	5	1	53	18	6	103
Versement de cotisations au régime attendu – 2017	-	-	0	0	0	2	-	-	2

NOTE 24 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. 2015	Déc. 2016	Variation
Stocks	37	8	(29)
Clients	432	374	(57)
Autres tiers actifs	471	252	(218)
BFR ACTIF	940	635	(305)
Fournisseurs	736	384	(352)
Autres tiers passif	1 012	587	(424)
BFR PASSIF	1 748	971	(776)
BFR NET	**808**	**336**	**(471)**

BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2015	**808**
Variation du besoin en fonds de roulement courant	2
Variation du besoin en fonds de roulement courant des activités non poursuivies	(90)
Éléments de BFR inclus dans les investissements de développement	49
Éléments de BFR inclus dans les cessions et actifs destinés à être cédés	(0)
Différence de conversion	(3)
Variation des provisions	4
Reclassements avec les autres postes du bilan	(33)
Reclassement du BFR des activités non poursuivies	(399)
VARIATION NETTE DU BFR	(471)
BFR NET AU 31 DÉCEMBRE 2016	**336**

NOTE 25 INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS ET DE DÉVELOPPEMENT

Les investissements figurant au poste « Investissements sur actifs existants » sont les dépenses capitalisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1er janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale.

Les investissements de développement recouvrent pour les filiales nouvellement consolidées les actifs immobilisés ainsi que la dette nette acquise. 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)	2015*	2016
Investissements sur actifs existants	(72)	(137)
Investissements de développement	(189)	(3 067)
INVESTISSEMENTS SUR ACTIFS EXISTANTS ET DE DÉVELOPPEMENT	**(261)**	**(3 204)**

* *Montants retraités suite à l'application de la norme IFRS 5.*

Au 31 décembre 2016, les principaux investissements de développement concernent :

- l'acquisition du groupe FRHI pour 2 466 millions d'euros ;
- l'acquisition de la société onefinestay pour 154 millions d'euros ;
- l'acquisition de la société John Paul pour 155 millions d'euros ;
- la prise de participation complémentaire dans Huazhu, soit 9 % pour 152 millions d'euros ;
- la prise de participation dans la société 25hours pour 35 millions d'euros ;
- le rachat de deux hôtels en Hongrie pour 29 millions d'euros ;
- le remboursement des obligations remboursables en actions Risma pour 19 millions d'euros ;
- l'acquisition de 28 % d'Oasis Collections et de 49 % de Squarebreak pour 14 millions d'euros.

NOTE 26 LITIGES

Note 26.1 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 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 millions d'euros sur les 156 millions d'euros en principal déjà remboursés. En complément des 150 millions d'euros, Accor SA a dû rembourser à l'État français les intérêts moratoires qu'il a touchés en 2007 soit environ 36 millions d'euros déduction faite des intérêts définitivement acquis sur le principal de 6 millions d'euros. Au total 185 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 millions d'euros de précompte remboursés et définitivement acquis par Accor SA ont été comptabilisés en Réserves. Les intérêts moratoires (1 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 millions d'euros de principal et de 3 millions d'euros d'intérêts moratoires. Ces sommes sont comptabilisées depuis le 30 juin 2014 dans un compte de bilan, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. En effet, Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014 ; ce litige est actuellement en cours d'instruction.

Note 26.2 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 30 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 S.A., détenue à 100 % par le Groupe.

La société Accor SA a contesté ces propositions de rectification et a envoyé des réponses en ce sens à l'administration fiscale en février et décembre 2014. Elle avait néanmoins doté dans ses comptes une provision pour risque d'un montant total de 15 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 S.A. Le total des enjeux en droits rappelés a ainsi été baissé de 30 millions d'euros à 8 millions d'euros (intérêts de retard inclus) dont 4 millions réglés à l'administration fiscale en 2015 et le solde réglé en 2016. En conséquence, la provision pour risque réajustée à 4 millions d'euros au 31 décembre 2015 a été reprise en intégralité au 31 décembre 2016.

Note 26.3 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 27 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Note 27.1 Engagements hors bilan donnés

L'échéancier au 31 décembre 2016 des engagements hors bilan donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Engagements diminuant la liquidité des actifs [1]	-	81	-	81
Engagements d'Achat [2]	107	1	1	109
Engagements de travaux	10	4	-	14
Autres garanties données augmentant la dette [3]	86	223	266	575
Engagements donnés pour exploitation des opérations courantes	27	43	12	82
Passifs éventuels	-	1	-	1
ENGAGEMENTS HORS BILAN DONNÉS	**230**	**354**	**279**	**863**

(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 en juin 2015, une hypothèque de 48 millions d'euros a été contractée au bénéfice de la banque. Cette dernière porte sur la valeur nette comptable de deux hôtels (Novotel Warszawa Centrum et Mercure Warszawa Centrum) d'un montant de 42 millions d'euros au 31 décembre 2016.

b. Dans le cadre de la cession des activités d'AccorHotels en Europe Centrale à Orbis, un accord bancaire de facilité de lignes de crédit a été conclu auprès de la banque. Afin de garantir les passifs, une hypothèque de 43 millions d'euros a été contractée portant sur la valeur nette comptable de deux hôtels (Mercure Warszawa Grand et Sofitel Warsaw Victoria) d'un montant de 39 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(2) Les engagements d'achat sont essentiellement constitués, pour 70 millions d'euros, d'un engagement d'acquisition de la société 5 hotel Kft. détenant 5 hôtels à Budapest et, pour 36 millions, d'un engagement de prise de participation de 50 % dans une société basée à Amsterdam, propriétaire de la marque Rixos et de contrats de management.

(3) Les autres garanties données augmentant la dette sont principalement constitués des engagements de loyers relatifs aux sièges pour 282 millions d'euros (soit 200 millions d'euros actualisés à 7 %) et des engagements de loyers hôteliers relatifs aux activités poursuivies pour 244 millions d'euros (soit 169 millions d'euros actualisés à 7 %) auparavant présentés dans une note spécifique sur les loyers opérationnels.

Par ailleurs, les engagements hors bilan donnés au titre des activités non poursuivies s'élèvent à 3 345 millions d'euros au 31 décembre 2016 et comprennent principalement 3 057 millions d'euros d'engagements liés aux loyers hôteliers (1 974 millions d'euros actualisés à 7 %), 89 millions d'euros d'engagements d'achats, 71 millions d'euros de nantissement, 70 millions d'euros d'engagements de travaux et 33 millions d'euros d'engagements données pour l'exploitation courante.

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 27.2 Engagements hors bilan reçus

L'échéancier au 31 décembre 2016 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Autres garanties opérationnelles	0	0	16	17
ENGAGEMENTS HORS BILAN REÇUS	**0**	**0**	**16**	**17**

Au 31 décembre 2016, les engagements hors bilan reçus au titre des activités non poursuivies s'élèvent à 60 millions d'euros, dont 41 millions d'euros d'engagements liés à des garanties opérationnelles.

Les options d'achat consenties dans le cadre des contrats de location ne figurent pas dans ce tableau.

NOTE 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES

Les principales filiales et participations consolidées représentent 98 % du chiffre d'affaires, 98 % du résultat brut d'exploitation et 87 % du résultat d'exploitation. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,07 % de chacun des agrégats.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'AccorHotels à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

ACCOR SA

HÔTELLERIE

France			
Golfe d'Ajaccio	France	IG	100,00 %
Société Hôtelière du Forum	France	IG	100,00 %
Sofitel Luxury Hotels France	France	IG	100,00 %
Ibis Styles Hotels	France	IG	100,00 %
Sté Padacrina	France	IG	100,00 %
Snc Nmp France	France	IG	100,00 %
Sté Hôtelière 61 Quai de Grenelle	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 %
Montreuilloise	France	IG	100,00 %
Varoise SHTCV	France	IG	94,91 %
Cie Etap Hôtel Bagnolet	France	IG	96,00 %
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 %
Frhi France	France	IG	100,00 %
Exhotel	France	IG	100,00 %
Compagnie Toulonnaise d'Investissements et de Développement	France	IG	100,00 %
SOGECA	France	IG	100,00 %
Société de Management Intermarques	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 %
Snc Exploitation Hôtels Suitehotel	France	IG	100,00 %
Sté Hot Exploitation Marseille	France	IG	100,00 %
Ecotel	France	IG	99,45 %
Société Hôtelière Toulouse Centre	France	IG	51,44 %

Shnm	France	IG	100,00 %
Société Commerciale des Hôtels Économiques (SCHE)	France	IG	99,96 %
SPARHE	France	IG	100,00 %
Ibis Budget	France	IG	96,00 %
Société d'Étude et de Promotion Hôtelière International (SEPHI)	France	IG	100,00 %
Accor Redevances France	France	IG	100,00 %
Mer & Montagne	France	IG	100,00 %
NCEE			
Accorhotels Germany GMBH	Allemagne	IG	100,00 %
Accor Uk Business & Leisure	Royaume-Uni	IG	100,00 %
Accor Uk Economy Hotels Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00 %
Accor Hospitality Nederland N.v.	Pays-Bas	IG	100,00 %
Orbis	Pologne	IG	52,69 %
Accor Hotels Belgium	Belgique	IG	100,00 %
Accor Gestion Hôtelière & Services Sa	Suisse	IG	100,00 %
Accor Hotelbetriebs GMBH	Autriche	IG	100,00 %
Accor - Pannonia Hotels ZRT	Hongrie	IG	99,94 %
Hekon-Hotele Ekonomiczne	Pologne	IG	52,69 %
Katerinska Hotel Jur	Rép. tchèque	IG	100,00 %
Berne Messe	Suisse	IG	60,00 %
Accor Hotels Romania	Roumanie	IG	100,00 %
Russian Management Hotel Company LLC	Russie	IG	100,00 %
Société d'Exploitation Hôtelière	Suisse	IG	99,77 %
Accor Hotels Luxembourg	Luxembourg	IG	100,00 %
Frhi Ner	Suisse	IG	100,00 %
Accor Pannonia Slovakia S.r.o	Slovaquie	IG	99,94 %
Uab Hekon	Lituanie	IG	52,69 %
Accor Ahs	Suède	IG	100,00 %
Moshotel	Russie	IG	100,00 %
Balhotel	Suisse	IG	70,00 %
Groen Brugge Hotel	Belgique	IG	100,00 %
ASAPAC			
Accor Asia Pacific Corp.	Nouvelle-Zélande	IG	100,00 %
Frhi Aspac	Singapour	IG	100,00 %
Aapc India Hotel Management Private Hs	Inde	IG	70,00 %
Aapc Properties Pty Ltd	Australie	IG	100,00 %

ACCOR SA

Amériques			
Hotelaria Accor Brasil Sa	Brésil	IG	100,00 %
Frhi North & Central America & Caribbean	Canada	IG	100,00 %
Posadas Do Brasil	Brésil	IG	100,00 %
Hotelaria Accor Brasil	Brésil	IG	100,00 %
Si Hotelera De Mexico Jur	Mexique	IG	100,00 %
Accor Hospitality Arg SA	Argentine	IG	100,00 %
Accor Chile	Chili	IG	100,00 %
Sofitel Support Usa Hi	États-Unis	IG	100,00 %
Hotel Santa Clara	Colombie	IG	62,00 %
Caesar Park Argentina	Argentine	IG	100,00 %
Sociedad de Desarrollo De Hoteles Peruanos S.a (Sdhp)	Perou	IG	100,00 %
Accor Business and Leisure North America	États-Unis	IG	100,00 %
Accor Canada Inc	Canada	IG	100,00 %
Sociedad Inmobiliaria y de Hoteles Larcomar (Sihlsa)	Pérou	IG	100,00 %
Posadas de Chile	Chili	IG	100,00 %
Sogedetu	Rép-Dominicaine	IG	100,00 %
MMEA			
Accor Hoteles España S.a.	Espagne	IG	100,00 %
Accor Hospitality Italia Srl	Italie	IG	100,00 %
Portis - Hotéis Portugueses, S.a.	Portugal	IG	100,00 %
Accor Hotel Sae	Égypte	IG	99,78 %
Tamaris Turizm Try	Turquie	IG	100,00 %
Frhi Mmea	Émirats Arabes Unis	IG	100,00 %
Saudi French Company Hotel MGT	Arabie Saoudite	IG	99,98 %
Accor Gestion Maroc	Maroc	IG	77,99 %
Société Hôtelière Barachois	Sénégal	IG	90,58 %
Sté Hôtelière La Lagune	Côte d'Ivoire	IG	100,00 %
Upsite - Investimentos Hoteleiros, S.a.	Portugal	IG	100,00 %
Société Abidjanaise d'Hôtellerie	Côte d'Ivoire	IG	99,99 %
Belle Rivière Hôtel (BRH)	Île-Maurice	IG	100,00 %
Sté Hôtelière Athènes Centre	Grèce	IG	100,00 %
Cie Hôtelière Plateau Abidjan	Côte d'Ivoire	IG	90,85 %
El Gezirah Hotels Tourism CY	Égypte	IG	65,71 %
Sté Hôtelière de L'autoroute (SHA)	Côte d'Ivoire	IG	94,70 %
Pierre Loti S.a	Cameroun	IG	100,00 %
Hotel Union Pullman	Sénégal	IG	100,00 %

AUTRES MÉTIERS			
MAMA SHELTER	France	MEE	36,60 %
COMPAGNIE INTERNATIONALE DES WAGONS LITS & DU TOURISME* - BELGIQUE			
Treno*	Italie	Activité destinée à être cédée	99,77 %

* *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 29 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, au sens d'IAS 28, ainsi que les sociétés contrôlées exclusivement ou conjointement par une société exerçant une influence notable sur le Groupe.

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 28. 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 2015 et 2016.

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 30. 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 2016.

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

Au 31 décembre 2016, 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.

Au cours du premier semestre 2016, dans le cadre de la cession d'un portefeuille de 85 hôtels en Europe à la société Grape Hospitality, société contrôlée par Eurazeo et intégrée en mise en équivalence à 30 % dans les comptes du Groupe, une convention règlementée a été conclue avec Eurazeo, ayant pour objet :

- la souscription par Accor de 30 % du capital social de la société Grape Hospitality Holding ;
- la conclusion d'un pacte d'actionnaires entre Accor et Eurazeo en leurs qualités d'associés de la société Grape Hospitality Holding ;
- la cession par Accor à la société Grape Hospitality Holding de 85 hôtels ;
- la conclusion de contrats de franchise pour la poursuite de l'exploitation des hôtels ainsi cédés sous les marques AccorHotels ; et
- un porte-fort d'Accor du respect par les filiales d'Accor parties au Protocole d'Accord Cadre de leurs obligations aux termes dudit Protocole.

Une convention conclue au cours d'un exercice antérieur avec une société du Groupe Colony est décrite dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Par ailleurs, dans le cadre de l'acquisition du Groupe FRHI, les sociétés QIA et KHC ont obtenu respectivement 10,36 % et 5,79 % du capital social d'Accor SA (représentant 9,38 % et 5,25 % des droits de vote). QIA dispose ainsi de deux représentants au Conseil d'administration d'Accor SA, tandis que KHC dispose d'un représentant. Au 31 décembre 2016, ces deux sociétés exercent une influence notable sur le groupe AccorHotels, conformément aux dispositions de la norme IAS 28.

NOTE 30 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS

	2015		2016	
(en millions d'euros)	Charges	Montant au bilan	Charges	Montant au bilan
Avantages à court terme reçus	16	9	16	7
Avantages postérieurs à l'emploi	3	17	3	23
Autres avantages à long terme	-	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	2	-	2	-
Paiements sur la base d'actions	4	-	4	-
RÉMUNÉRATION GLOBALE	**24**	**27**	**25**	**30**

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif, constitué de treize membres à fin décembre 2015 et 2016, 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. Le montant qui leur a été versé au titre de l'exercice 2016 est de 1 120 000 euros.

NOTE 31 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat du Groupe dans sa globalité au cours de l'exercice et de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2015	2016
Honoraires afférents à la certification des comptes	(8)	(9)
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes	(2)	(4)
HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	**(10)**	**(13)**

NOTE 32 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

A. Placement obligataire

Le 18 janvier 2017, AccorHotels a annoncé avoir procédé au placement d'une émission obligataire à 7 ans d'un montant de 600 millions d'euros, assortie d'un coupon de 1,25 %. Le Groupe a profité des conditions favorables sur le marché du crédit pour optimiser son coût de financement et allonger la maturité moyenne de sa dette.

B. Négociations exclusives pour l'acquisition de Travel Keys

Le 5 février 2017, AccorHotels a annoncé avoir entamé des négociations exclusives en vue de l'acquisition de Travel Keys, un des leaders mondiaux de la location de résidences privées de luxe.

Fondée en 1991, la société dispose d'un portefeuille de plus de 5 000 villas de luxe localisées dans plus de 100 destinations, incluant les Caraïbes, le Mexique, Hawaï, les États-Unis, l'Europe, l'Asie et l'Afrique. Ayant pour priorité la satisfaction client, elle offre des services hôteliers et une conciergerie très haut de gamme disponible tous les jours de la semaine, 24 heures sur 24.

Grâce à cette acquisition, AccorHotels va consolider son leadership sur le marché de la location privée. La combinaison de Travel Keys avec onefinestay et Squarebreak permettra au Groupe de proposer à ses clients une offre unique de l'ordre de 8 500 adresses sur le segment des résidences privées d'exception, à la fois sur des destinations de vacances et des destinations urbaines.

La finalisation de la transaction devrait avoir lieu au cours du 2e trimestre 2017.

C. Évolution de l'actionnariat

En date du 31 janvier 2017, Colony Capital a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans AccorHotels, soit 10 395 214 actions, et ne détient par conséquent plus aucun droit de vote. Le Concert liant les sociétés Colony Capital et Eurazeo a donc pris fin à cette date. Après cette opération, Eurazeo conserve une participation dans Accor de 4,28 %, représentant 7,71 % des droits de vote.

NOTE 33 RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

Comme mentionné en note 1, le résultat et les flux de trésorerie attribuables aux activités du pôle HotelInvest en cours de cession sont présentés distinctement en tant qu'activités non poursuivies dans les comptes consolidés de l'exercice 2016. En application des dispositions de la norme IFRS 5, les états financiers de l'exercice 2015 présentés en comparatif ont été retraités en conséquence.

L'impact de ces retraitements sur les états financiers consolidés de l'exercice 2015 est présenté ci-dessous.

Note 33.1 Compte de résultat consolidé retraité

	Exercice clos le 31 décembre 2015		
(en millions d'euros)	**Publié**	**IFRS 5**	**Retraité**
CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL	5 581	(4 213)	1 368
Charges d'exploitation	(3 801)	2 997	(805)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 780	(1 216)	564
Loyers	(794)	680	(114)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	986	(536)	450
Amortissements et provisions	(321)	241	(80)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	665	(295)	370
Résultat financier	(71)	1	(70)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	10	(3)	8
RÉSULTAT AVANT IMPÔT ET ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DONT RÉSULTAT FINANCIER	605	(297)	308
Produits et charges non récurrents	(197)	104	(93)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT IMPÔT DONT RÉSULTAT FINANCIER	408	(194)	215
Impôts	(136)	76	(59)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	273	(117)	155
Résultat Net des activités non poursuivies	(1)	117	116
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**271**	**(0)**	**271**
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités poursuivies	246	(112)	134
Résultat Net Part du Groupe lié aux activités non poursuivies	(1)	112	110
Résultat Net Part du Groupe	**244**	**(0)**	**244**
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités poursuivies	27	(6)	21
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires lié aux activités non poursuivies	-	6	6
Résultat Net Part des Intérêts Minoritaires	27	0	27
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation *(en milliers)*	234 387	0	234 387
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION *(en euros)*	**0,88**	**-**	**0,88**
Résultat net dilué par action *(en euros)*	0,88	(0,00)	0,88

	Exercice clos le 31 décembre 2015		
(en millions d'euros)	**Publié**	**IFRS 5**	**Retraité**
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	**271**	**-**	**271**
Différence de conversion	(3)	15	12
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	(3)	-	(3)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	12	-	12
Éléments recyclables relatifs aux activités non poursuivies	-	(15)	(15)
Éléments ultérieurement recyclables en résultat	**6**	**-**	**6**
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	(9)	-	(9)
Éléments non recyclables relatifs aux activités non poursuivies	-	(0)	(0)
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat	**(9)**	**-**	**(9)**
Éléments du résultat global après impôt	**(3)**	**-**	**(3)**
RÉSULTAT GLOBAL	**268**	**-**	**268**
Résultat global total part du Groupe	**241**	**-**	**241**
Résultat global total part des Intérêts Minoritaires	**27**	**-**	**27**

Note 33.2 Tableau de flux de trésorerie retraité

		Exercice clos le 31 décembre 2015		
(en millions d'euros)		**Publié**	**IFRS 5**	**Retraité**
+	Excédent Brut d'Exploitation	986	(536)	450
+	Coût de l'endettement financier net*	(71)	1	(70)
+	Impôts sur les sociétés payés	(171)	93	(78)
-	Charges et produits non décaissés dans l'EBE	21	(5)	16
-	Annulation des provisions financières et impôts non récurrents	35	(22)	13
+	Dividendes perçus par des sociétés mises en équivalence	16	(1)	15
+	Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	(2)	471	469
=	MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE	814	(0)	814
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant	72	(11)	60
+	Diminution (Augmentation) du Besoin en Fonds de Roulement courant des activités non poursuivies	(0)	11	11
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	886	0	886
+	Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)*	(101)	32	(69)
+	Éléments non courants des activités non poursuivies	-	(32)	(32)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)	785	(0)	785
-	Décaissements liés à des Investissements sur actifs existants	(269)	197	(72)
-	Décaissements liés à des Investissements de développement	(366)	177	(189)
+	Encaissements liés à des cessions d'actifs	356	(321)	35
+	Flux de Trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non poursuivies	1	(54)	(53)
=	FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS/DÉSINVESTISSEMENTS (B)	(280)	(0)	(280)
+	Augmentation de capital	52	0	52
-	Dividendes payés	(174)	3	(171)
-	Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	-	(37)
-	Remboursement de la dette long terme	(688)	4	(684)
-	Remboursements liés aux contrats de location-financement	(8)	8	-
+	Nouveaux emprunts long terme	673	(16)	657
=	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME	(23)	(4)	(27)
+	Variation des dettes financières court terme	(47)	26	(21)
+	Flux de Trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	-	(26)	(26)
=	FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)	(230)	0	(230)
+	Différence de conversion (D)	(10)	12	2
+	Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	-	(12)	(12)
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)**	**266**	**(1)**	**266**
-	Trésorerie ouverture	2 677	0	2 677
-	Variation de trésorerie des activités non poursuivies	1	(0)	1
+	Trésorerie clôture	2 944	(0)	2 944
=	**VARIATION DE TRÉSORERIE**	**266**	**(0)**	**266**

* *Par souci de lisibilité, le résultat financier est désormais séparé entre le coût de l'endettement financier net (inclus dans la Marge Brute d'Autofinancement d'exploitation courante) et les autres produits et charges financiers (inclus dans les gains (pertes) non récurrents). Ces deux éléments restent inclus dans les flux de trésorerie des activités opérationnelles incluant les éléments non récurrents.*

5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société 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 les méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation et autres titres immobilisés. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites et des informations s'y rapportant données dans les notes annexes, examiné la cohérence des données et des hypothèses retenues ainsi que la documentation fournie, et procédé, sur ces bases, à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225 102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 22 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres	DELOITTE & ASSOCIÉS	
Jacques Pierres	David Dupont-Noel	Guillaume Crunelle

5.4 COMPTES SOCIÉTÉ MÈRE ET ANNEXES

5.4.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2016

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2015	Déc. 2016
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	87	94
Fonds commercial	(2-3-4-7)	19	14
Autres immobilisations incorporelles	(2)	29	52
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		135	160
Terrains	(2-4)	4	4
Constructions	(2-3-4)	29	26
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	3	5
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	27	31
Immobilisations corporelles en cours	(2)	6	3
Avances et acomptes	(2)	0	0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		69	69
Participations	(2-6-7-19)	4 296	7 114
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18-19)	296	333
Autres titres immobilisés	(2-6-7-19)	33	13
Prêts	(2-7-11-18)	15	1
Autres immobilisations financières	(2-7-18)	49	32
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		4 689	7 493
Actif immobilisé		**4 893**	**7 722**
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	12	9
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-18-19)	292	265
Autres créances	(5-7-11-18-19)	386	579
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	1 811	659
Disponibilités	(11)	1 142	478
Actif circulant		**3 643**	**1 990**
Comptes de régularisation			
Charges constatées d'avance	(9-18)	7	7
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	54	45
Primes remboursement des obligations		1	1
Écarts de conversion actif	(10)	24	31
Comptes de régularisation		**86**	**84**
ACTIF	**(1)**	**8 622**	**9 796**

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	Déc. 2015	Déc. 2016
Capital	(13-14)	706	854
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	1 104	2 612
Réserve légale	(13)	69	71
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	13	11
Report à nouveau	(13)	17	-
Résultat de l'exercice	(13)	130	(9)
Provisions réglementées	(7-13)	8	8
Capitaux propres		**2 056**	**3 556**
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	894	894
Autres fonds propres		**894**	**894**
Provisions pour risques	(7)	53	49
Provisions pour charges	(7)	98	79
Provisions pour risques et charges		**151**	**128**
Autres Emprunts obligataires	(12-16-17)	2 593	2 594
Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit	(12-17)	481	306
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-19)	2 058	1 928
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-19)	251	254
Dettes fiscales et sociales	(12-17-24)	91	80
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	11	10
Autres dettes	(12-17)	10	14
Dettes		**5 495**	**5 186**
Produits constatés d'avance	(9-17)	3	-
Écarts de conversion passif	(10)	23	32
Comptes de régularisation		**26**	**32**
PASSIF	**(1)**	**8 622**	**9 796**

5.4.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Notes	2015	2016
Production vendue (biens et services)		881	895
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(20)	881	895
Production immobilisée		33	45
Repr./amort. et prov., transferts de charges		22	20
Autres produits		-	0
Produits d'exploitation		**936**	**960**
Achats de marchandises		0	0
Achats de matières premières et autres approvisionnements		0	-
Autres achats et charges externes		710	786
Impôts, taxes et versements assimilés		12	13
Salaires et traitements	(21)	93	107
Charges sociales		45	47
Dotations aux amortissements et provisions			
■ Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	37	45
■ Sur immobilisations : dotations aux provisions		0	0
■ Sur actif circulant : dotations aux provisions		2	2
■ Pour risques et charges : dotations aux provisions		25	16
Autres charges	(21)	3	4
Charges d'exploitation		**927**	**1 020**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**9**	**(60)**
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun			
Produits financiers de participations	(19)	220	142
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		1	-
Autres intérêts et produits assimilés	(19)	25	20
Reprises sur provisions et transferts de charges		136	74
Différences positives de change		48	31
Produits financiers		**430**	**267**
Dotations financières aux amortissements et aux provisions		157	64
Intérêts et charges assimilées	(19)	182	146
Différences négatives de change		47	28
Charges financières		**386**	**238**
RÉSULTAT FINANCIER	**(22)**	**44**	**29**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		**53**	**(31)**

(en millions d'euros)	Notes	2015	2016
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		21	0
Produits exceptionnels sur opérations en capital		95	119
Reprises sur provisions et transferts de charges		25	884
Produits exceptionnels		**141**	**1 003**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		11	27
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		49	973
Dotations aux amortissements et aux provisions		24	5
Charges exceptionnelles		**84**	**1 005**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(23)**	**(57)**	**(2)**
Impôts sur les bénéfices	(24)	(20)	(24)
TOTAL PRODUITS		**1 507**	**2 230**
TOTAL CHARGES		**1 377**	**2 239**
BÉNÉFICE OU (PERTE)		**130**	**(9)**

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 2016 dont le total est de 9 796 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant une perte de 9 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2016.

Les comptes sociaux de Accor SA sont intégrés dans les comptes consolidés du groupe Accor.

La préparation des états financiers implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Société qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que des informations données dans les annexes. La Direction revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles.

Les principales estimations et les principaux jugements faits par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs corporels, incorporels et financiers, le montant de provisions pour risques et litiges ainsi que les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite.

Les principales hypothèses retenues par la Société sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers.

L'activité de Accor SA en 2016 est marquée par une progression du chiffre d'affaires de 1,6 %.

En 2016, Accor a concrétisé son projet de regroupement des sites parisiens en s'installant dans la tour Sequana à Issy-les-Moulineaux.

En juillet 2016, Accor a engagé un projet de filialisation de HotelInvest pour accélérer sa transformation et sa croissance. Des coûts relatifs à la mise en œuvre de ce projet ont déjà été pris en considération dans les comptes 2016.

Cette année, Accor poursuit sa transformation digitale « Leading Digital Hospitality ». Pour rappel, en 2014, Accor a lancé un plan d'investissement sur 5 ans.

5.4.3 NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	281
NOTE 2	État de l'actif immobilisé au 31 décembre 2016	284
NOTE 3	Immobilisations corporelles et incorporelles	284
NOTE 4	État des amortissements au 31 décembre 2016	285
NOTE 5	Créances au 31 décembre 2016	285
NOTE 6	Mouvements des titres de participation et autres titres immobilisés en 2016	285
NOTE 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs au 31 décembre 2016	287
NOTE 8	Portefeuille des valeurs mobilières de placement	288
NOTE 9	Comptes de régularisation au 31 décembre 2016	289
NOTE 10	Écarts de conversion	289
NOTE 11	Produits à recevoir	289
NOTE 12	Charges à payer	290
NOTE 13	Variations des capitaux propres	290
NOTE 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	291
NOTE 15	Autres fonds propres	294
NOTE 16	Emprunts obligataires	294
NOTE 17	État des dettes et de leurs échéances au 31 décembre 2016	295
NOTE 18	État des créances et de leurs échéances au 31 décembre 2016	296
NOTE 19	Éléments concernant les entreprises liées au 31 décembre 2016	297
NOTE 20	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	297
NOTE 21	Rémunérations et effectifs	297
NOTE 22	Résultat financier	298
NOTE 23	Résultat exceptionnel	299
NOTE 24	Impôts sur les bénéfices	299
NOTE 25	Situation fiscale différée	301
NOTE 26	Engagements hors bilan, donnés et reçus	301
NOTE 27	Événements post-clôture	303
NOTE 28	Principales filiales et participations au 31 décembre 2016	304

Les notes 1 à 28 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 défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du CGI.

Chaque filiale intégrée dans Accor supporte l'impôt société qui lui est propre. Le boni ou mali de l'intégration fiscale est porté en totalité dans le bilan de la société Accor.

Compte tenu de l'évolution de la fiscalité, à partir du 1er janvier 2005, les provisions sur titres jusqu'alors soumises au régime des moins-values à long terme, ne donnent plus lieu à déduction pour la fraction correspondante au montant des plus-values latentes du portefeuille de titres de même catégorie.

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 2016.

NOTE 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisitions, créations et virements de poste à poste	Cessions, mises hors-service et virements de poste à poste	Autres	Valeur brute à la fin de l'exercice
Marques, droits et valeurs similaires	59	-	-	-	59
Licences, logiciels	176	30	-	-	206
Fonds commercial	57	-	(39)	-	18
Autres immobilisations incorporelles	31	46	(23)	-	54
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	**323**	**76**	**(62)**	**-**	**337**
Terrains	5	-	-	-	5
Constructions	81	-	(6)	-	75
Installations techniques, matériel et outillage industriels	26	5	(7)	-	24
Autres immobilisations corporelles	92	31	(32)	-	91
Immobilisations corporelles en cours	6	2	(5)	-	3
Avances et acomptes	0	-	-	-	0
Immobilisations corporelles	**210**	**38**	**(50)**	**-**	**198**
Participations [1]	7 225	2 821	(29)	(859)	9 158
Créances rattachées à des participations [2]	372	81	(47)	(2)	404
Autres titres immobilisés [1]	34	-	(20)	-	14
Prêts	22	-	(14)	-	8
Autres immobilisations financières	48	-	(16)	-	32
Immobilisations financières	**7 701**	**2 902**	**(126)**	**(861)**	**9 616**
ACTIF IMMOBILISÉ	**8 234**	**3 016**	**(238)**	**(861)**	**10 151**

(1) Détail de la variation à la hausse pour un total de 1 913 millions d'euros dans la note 6.
(2) La variation s'explique par les mises en place et échéances de prêts aux filiales.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Marques, droits et valeurs similaires

Il s'agit essentiellement de la valorisation de la marque Novotel et de droits d'utilisation de marques du groupe Accor concédés à des filiales.

Licences, logiciels

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la Société pour les besoins de son activité.

Fonds commercial

Il s'agit principalement 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 2016

(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	132	22	-	154
Fonds commercial	38	-	(34)	4
Autres immobilisations incorporelles	2	-	-	2
Immobilisations incorporelles	**172**	**22**	**(34)**	**160**
Terrains	1	-	-	1
Constructions	51	2	(5)	48
Installations techniques, matériel et outillage industriels	23	1	(5)	19
Autres immobilisations corporelles	65	12	(18)	59
Immobilisations corporelles	**140**	**15**	**(28)**	**127**
ACTIF IMMOBILISÉ	**312**	**37**	**(62)**	**287**

NOTE 5 CRÉANCES [1] AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	2015 bruts	2016 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	**12**	**9**
Clients et comptes rattachés	**305**	**278**
Autres créances	**415**	**612**
Dont fournisseurs	1	3
Dont État	88	113
Dont groupe et associés	285	482
Dont débiteurs divers	41	14
CRÉANCES	**732**	**899**

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

NOTE 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS EN 2016

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants *(en millions d'euros)*	% de détention au 31/12/2016
HOTEL HOMES (SQUAREBREAK)	10 270	3	49,20 %
OASIS LUXURY RENTALS INCORPORATED	768 347	11	27,83 %
FRHI HOLDINGS LIMITED	2 497 838	2 420	100,00 %
CONCIERGE HOLDING COMPANY LIMITED	23 299 852	94	76,30 %
AH FLEET SERVICES	30 690	31	99,00 %
25HOURS HOTELS COMPANY	7 500	35	30,00 %
ACQUISITIONS		**2 594**	

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2016
RISMA	2 122 932	-	19	33,34 % (4)
ACCOR UK	53 000 000	-	63	100,00 % (2)
SCI DES HÔTELS DE TOURS ET ORLY	1 012 000	25,10 %	15	95,10 % (2)
SCI MÉTROPOLE SURESNES	63	12,57 %	1	49,30 % (2)
EEPLE (MELTY)	9 109	-	1	20,03 % (2)
ACCOR HOTELS BELGIUM	-	-	88	100,00 % (3)
ACCOR LODGING NORTH AMERICA	685	37,87 %	40	100,00 % (1)
ACQUISITIONS			**227**	

(1) % de détention consécutif à une acquisition et avant opération d'une cession, d'une réduction de capital ou fusion, voir cadres suivants.
(2) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.
(3) Souscription dans le cadre d'augmentations de capital sans création d'actions.
(4) Souscription dans le cadre de la conversion d'obligations convertibles en actions.

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2016
HÔTEL DU PARVIS DE L'EUROPE	45 000	45,00 %	(1)	0,00 %
SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT HÔTELIER ALBERTVILLE	870	46,40 %	(1)	0,00 %
SHTE	962 415	5,00 %	(6)	0,00 %
SOGEDETU	4 797 234	100,00 %	(21)	0,00 %
Cessions			**(29)**	
Liquidations			**-**	
CESSIONS ET LIQUIDATIONS			**(29)**	

Autres mouvements	Nombre de titre	% opération	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2016
Obligations				
RISMA	(2 122 932)		(20)	-(4)
Transmisssion Universelle de Patrimoine				
ACCOR CENTRE CONTACT CLIENTS	(1 002 810)	100,00 %	(19)	0,00 % (5)
Fusions/Scissions				
FAIRMONT HOTELS AND RESORTS (US) Inc	4 911		81	15,41 %
Fusion ACCOR LODGING NORTH AMERICA dans Fairmont Hotels and Resorts (US)	(1 809)		(921)	0,00 %
AUTRES MOUVEMENTS			**(879)**	

(4) Souscription dans le cadre de la conversion d'obligations convertibles en actions.
(5) Suppression d'actions consécutive à un Transfert Universel de Patrimoine.

TOTAL ACQUISITIONS	**2 821**	**-**
TOTAL CESSIONS, LIQUIDATIONS	**(29)**	**-**
TOTAL AUTRES MOUVEMENTS	**(879)**	**-**
TOTAL VARIATIONS DES PARTICIPATIONS	**1 913**	

NOTE 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions sans utilisation	Diminutions avec utilisation	Autres	Montants à la fin de l'exercice
Amortissements dérogatoires	8	1	(1)	-	-	8
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	8	1	(1)	-	-	8
Pour litiges	4	1	(1)	-	-	4
Pour pertes de change	1	-	-	-	-	1
Autres provisions pour risques [1]	48	11	(11)	(4)	-	44
PROVISIONS POUR RISQUES	53	12	(12)	(4)	-	49
Pour retraites et prestations assimilées [4]	57	9	(10)	-	-	56
Pour impôts	18	2	-	(4)	-	16
Autres provisions pour charges	23	6	(8)	(13)	-	8
PROVISIONS POUR CHARGES [2]	98	17	(18)	(17)	-	80
Provisions	**159**	**30**	**(31)**	**(21)**	**-**	**137**
Sur immobilisations incorporelles	17	-	-	-	-	17
Sur immobilisations corporelles	1	-	-	-	-	1
Sur immobilisations financières*	3 012	40	(915)	-	(16)	2 121
Sur comptes clients	13	2	(2)	-	-	13
Sur autres créances*	30	9	(6)	-	-	33
Dépréciations d'actifs [3]	**3 073**	**51**	**(923)**	**-**	**(16)**	**2 185**
PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	**3 232**	**81**	**(954)**	**(21)**	**(16)**	**2 322**

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	18	(20)
Résultat financier	62	(72)
Résultat exceptionnel	1	(883)
TOTAL	**81**	**(975)**

* *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 43 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 10 millions d'euros et des reprises pour 8 millions d'euros ainsi que par une reprise de 4 millions d'euros pour pénalités.

(2) Les soldes des provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites pour 56 millions d'euros, de provisions pour impôts pour 16 millions d'euros, de provisions pour restructuration pour 7 millions d'euros. Les provisions pour retraites ont été augmentées de 9 millions d'euros et diminuées de 10 millions d'euros. Les provisions pour impôts ont été dotées pour 2 millions d'euros dans le cadre du contrôle fiscal portant sur l'année 2013 et ont été reprises pour 4 millions d'euros suite au paiement d'un redressement relatif au contrôle fiscal portant sur les années 2010-2011. Les autres provisions pour charges ont été mouvementées pour 6 millions d'euros de dotations (principalement des coûts de restructuration) et de 21 millions d'euros de reprises (dont 6 millions d'euros au titre des restructurations et 15 millions d'euros au titre de provisions relatives aux coûts de déménagement des sièges).

(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 (842 millions d'euros), IBL (635 millions d'euros), Accor Participation Italie (105 millions d'euros), SHNM (69 millions d'euros), STARTOM Hospitality (54 millions d'euros), Belle Rivière Hôtel (51 millions d'euros), Accor Hoteles Espagna (42 millions d'euros), Sofitel Luxury Hotels France (36 millions d'euros), La Thermale de France (30 millions d'euros), HOLPA (29 millions d'euros), SPFH (24 millions d'euros), et Accor Hospitality Argentina (24 millions d'euros). Les mouvements de l'année se décomposent en 51 millions d'euros de dotations et 923 millions d'euros de reprises : essentiellement une dotation sur les filiales SCHE (8 millions d'euros), Fastbooking (8 millions d'euros), SHDM (7 millions d'euros), Accor Hospitality Argentina (7 millions d'euros) et SLHF (6 millions) et une reprise sur les filiales ALNA (840 millions d'euros), SOGEDETU (16 millions d'euros), Accor Participation Italie (10 millions d'euros), SHNM (8 millions d'euros) et SFPIE (8 millions d'euros).

(4) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles

	2015	2016
Taux d'actualisation	2,0 %	1,5 %
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.*

	Déc. 2015	Déc. 2016
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	38	57
Coût des services rendus dans l'année	4	6
Effet de l'actualisation	1	1
(Gains)/Pertes actuarielles	(15)	(1)
Modification/liquidation de régime	(1)	(5)
Prestation/cotisations versées	0	-
Autres	0	(2)
PROVISION DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31/12/N	**57**	**56**

NOTE 8 PORTEFEUILLE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	Déc. 2015 bruts	Déc. 2016 bruts
Fonds Communs de Placement	31	30
Sicav	1 230	380
Dépôts à terme	550	250
TOTAL	**1 811**	**660**

En 2016, 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 2016

(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	54	-	(9)	45
CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	**54**	**-**	**(9)**	**45**
Primes d'émission d'emprunts	1	2	(2)	1
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**1**	**2**	**(2)**	**1**
Location et maintenance informatique	2	1	-	3
Location immobilière	1	-	-	1
Autres	4	-	(1)	3
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	**7**	**1**	**(1)**	**7**
Fonds Marketing	3	-	(3)	-
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	**3**	**-**	**(3)**	**-**

NOTE 10 ÉCARTS DE CONVERSION

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Diminution des créances	2	5
Augmentation des dettes	22	26
ACTIF	**24**	**31**

(en millions d'euros)	2015	2016
Augmentation des créances	23	27
Diminution des dettes	1	5
PASSIF	**24**	**32**

NOTE 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan *(en millions d'euros)*	Déc. 2015	Déc. 2016
Créances rattachées à des participations	3	3
Clients et comptes rattachés	241	182
Prêts	1	1
Groupe et Associés	0	0
Valeurs mobilières de placement	0	0
Disponibilités	5	8
PRODUITS À RECEVOIR	**250**	**194**

NOTE 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan *(en millions d'euros)*	Déc. 2015	Déc. 2016
Emprunts Obligataires	41	41
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	23	22
Emprunts et dettes financières divers	2	1
Fournisseurs et comptes rattachés	181	186
Dettes fiscales et sociales	51	51
Autres dettes	3	6
CHARGES À PAYER	**301**	**307**

NOTE 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Affectation du résultat 2015	Augmentation, réduction de capital	Fusion Apports	Autres	Résultat 2016	31 décembre 2016
Capital en nombre d'actions [1]	235 352 425	-	666 784	46 700 000	2 048 461	-	284 767 670
Capital en valeur	706	-	2	140	6	-	854
Primes d'émission, d'apport, de fusion	1 104	(90)	5	1 528	65	-	2 612
Réserve légale	69	2	-	-	-	-	71
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	-	9
Autres réserves	13	-	(2)	-	-	-	11
Report à nouveau	17	(17)	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	130	(130)	-	-	-	(20)	(20)
Provisions réglementées	8	-	-	-	0	-	8
CAPITAUX PROPRES	**2 056**	**(235) [2]**	**5 [3]**	**1 668**	**71 [4]**	**(20)**	**3 545**

(1) Valeur nominale de 3 euros.
(2) Dividendes détachés de 235 millions d'euros et mis en paiement le 18 mai 2016.
(3) Levées d'options du personnel.
(4) La distribution du dividende ayant été effectuée pour partie en titres, celle-ci a donné lieu à la création de 2 048 461 actions Accor et une augmentation des capitaux propres pour 71 millions d'euros.

Capital potentiel au 31 décembre 2016 : 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 3 217 149 actions et les capitaux propres seraient majorés de 58 millions d'euros.

NOTE 14 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET PLANS D'ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCES

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
Date d'attribution	31/03/2009	02/04/2010	02/04/2010	22/11/2010	04/04/2011	04/04/2011	27/03/2012	27/03/2012	26/09/2013
Date d'expiration	31/03/2017	02/04/2018	02/04/2018	22/11/2018	04/04/2019	04/04/2019	27/03/2020	27/03/2020	26/09/2021
Prix d'exercice après scission *(en euros)*	18,20	26,66	26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)* (1)	5,78	10,28	9,44	9,25	7,99	7,99	7,88	6,50	6,30
Conditions d'acquisition	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (2)	4 années de présence	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (3)	4 années de présence	4 années de présence + conditions de performance (3)	4 années de présence + conditions de performance (3)
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2015	**262 971**	**924 928**	**56 197**	**90 948**	**463 094**	**32 031**	**494 535**	**20 727**	**40 000**
Nombre attribué en 2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2016	74 511	82 775	-	1 508	19 440	-	71 640	-	-
Nombre annulé en 2016	1 087	7 240	-	-	600	-	3 380	-	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2016	**187 373**	**834 913**	**56 197**	**89 440**	**443 054**	**32 031**	**419 515**	**20 727**	**40 000**
Nombre exercé depuis l'origine	1 074 679	1 288 766	20 994	3 008	135 250	1 172	75 390	-	-
Nombre annulé depuis l'origine	167 404	495 091	76 287	-	43 450	19 922	32 610	26 648	-

(1) 10 % pour les plans attribués jusqu'en 2011 et 14 % pour les plans attribués à partir de 2012.
(2) La condition de performance est la performance relative au cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013.
(3) La condition de performance est le positionnement du TSR Accor vs les TSR de huit concurrents hôteliers.

Plans d'actions sous conditions de performance	Plan 2012	Plan 2012	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2013	Plan 2013
Date d'attribution	27/03/2012	27/03/2012	27/03/2012	15/04/2013	15/04/2013	15/04/2013
Date d'expiration	27/03/2016	27/03/2016	27/03/2016	15/04/2017	15/04/2017	15/04/2017
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale *(en euros)*	25,32	24,16	25,32	23,40	22,94	21,10
Conditions d'acquisition	2 années de présence + conditions de performance (1)	4 années de présence + conditions de performance (1)	2 années de présence + conditions de performance (2)	Conditions de performance (3)	Conditions de performance (3)	Conditions de performance (4)
Nombre d'options attribuées à l'origine	170 332	67 269	47 375	169 605	48 445	72 500
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2015	**-**	**57 330**	**-**	**-**	**45 730**	**-**
Nombre attribué en 2016	-	-	-	-	-	-
Nombre créé en 2016	-	54 772	-	-	-	
Nombre radié en 2016	-	2 558	-	-	1 765	-
Nombre annulé en 2016 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	-	-
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2016	**-**	**-**	**-**	**-**	**43 965**	**-**
Nombre créé depuis l'origine	152 027	54 772	37 504	160 370	-	41 331
Nombre annulé depuis l'origine	18 305	12 497	9 871	9 235	4 480	31 169

(1) 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.
(2) 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.
(3) 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.
(4) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, le niveau d'atteinte du Cash Flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget et le positionnement du TSR Accor vs les TSR de 8 concurrents hôteliers.
(5) 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.
(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, le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget et le positionnement du TSR Accor vs les TSR de 8 concurrents hôteliers et vs celui des autres sociétés du CAC 40.
(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 Free Cash Flow hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget et le positionnement du TSR Accor vs le TSR de 8 concurrents hôteliers et vs celui des autres sociétés du CAC 40.

Plan 2014	Plan 2014	Plan 2014	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2016
18/06/2014	18/06/2014	18/06/2014	18/06/2014	16/06/2015	16/06/2015	16/06/2016	26/10/2016
18/06/2016	18/06/2018	18/06/2016	18/06/2018	16/06/2019	16/06/2019	16/06/2019	26/10/2019
35,31	34,82	33,10	32,93	42,00	38,40	30,72	29,41
2 Conditions de performance [3]	2 Conditions de performance [3]	4 Conditions de performance [4]	4 Conditions de performance [4]	2 Conditions de performance [5]	4 Conditions de performance [6]	3 Conditions de performance [7]	3 Conditions de performance [7]
206 050	79 850	176 500	22 000	326 290	153 800	491 690	14 525
197 000	**75 300**	**172 088**	**21 450**	**322 350**	**153 800**	**-**	**-**
-	-	-	-	-	-	491 690	14 525
190 050	-	172 088	-	-	-	-	-
6 950	2 300	-	-	13 550	2 625	995	100
-	-	-	-	-	9 611	-	-
-	**73 000**	**-**	**21 450**	**308 800**	**141 564**	**490 695**	**14 425**
191 450	-	172 088	-	-	-	-	-
14 600	6 850	4 412	550	17 490	12 236	995	100

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. 2015	Capital restant dû 31 déc. 2016
Emprunt Obligataire Hybride juin 2014	Euros	900	Fixe	4,125 %	900	900
Prime d'émission sur l'Emprunt Obligataire Hybride	Euros				(6)	(6)
AUTRES FONDS PROPRES					**894**	**894**

NOTE 16 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

(en millions de devises)	Devises	Montant initial *(en devises)*	Montant initial *(en euros)*	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 déc. 2015	Capital restant dû 31 déc. 2016
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	367	367
Emprunt Obligataire mars 2013	Euros	600	600	Fixe	2,500 %	6 ans	335	335
Emprunt Obligataire février 2014	Euros	900	900	Fixe	2,625 %	7 ans	900	900
Emprunt Obligataire juin 2014	Francs suisses	150	123	Fixe	1,750 %	8 ans	139	140
Emprunt Obligataire décembre 2014	Euros	60	60	Fixe	1,679 %	7 ans et 2 mois	60	60
Emprunt Obligataire septembre 2015	Euros	500	500	Fixe	2,375 %	8 ans	500	500
EMPRUNTS OBLIGATAIRES							**2 551**	**2 552**

NOTE 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts Obligataires (1) (3)	2 594	659	1 235	700
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (1) (3)	306	306	-	-
Emprunts et dettes financières divers (1) (2) (3)	1 929	1 929	-	-
DETTES FINANCIÈRES	4 829	2 894	1 235	700
Dettes fournisseurs et comptes rattachés (3)	254	254	-	-
DETTES D'EXPLOITATION	254	254	-	-
Dettes fiscales et sociales (3)	80	80	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés (3)	10	10	-	-
Autres dettes (3)	14	14	-	-
Produits constatés d'avance (3)	1	1	-	-
DETTES DIVERSES	105	105	-	-
DETTES	**5 188**	**3 253**	**1 235**	**700**

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 143 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 443 millions d'euros.
(2) Dont 1 927 millions d'euros envers les sociétés liées.
(3) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises	
AUD	127
CHF	220
CNY	4
EUR	4 687
GBP	28
HKD	7
ILS	2
MXN	4
NZD	15
PLN	9
SGD	1
USD	84
CONTRE-VALEURS	**5 188**

Politique de financement

Au 31 décembre 2016, 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 2016

(en millions d'euros)	Montants bruts	Échéance à un an au plus	Échéance à plus de un an
Créances rattachées à des participations	404	38	366
Prêts	8	8	
Autres immobilisations financières	32	-	32
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	444	46	398
Créances clients et comptes rattachés	278	278	-
Autres créances	612	612	-
Charges constatées d'avance	8	8	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	898	898	-
CRÉANCES (1)	**1 342**	**944**	**398**

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises	
AED	3
AUD	34
CHF	272
CNY	4
EUR	890
GBP	35
HKD	6
ILS	2
JPY	35
NZD	15
SGD	1
USD	45
CONTRE-VALEURS	**1 342**

NOTE 19 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES [1] AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Participations	7 119	8 988
Créances rattachées à des participations	371	398
Créances clients et comptes rattachés	176	161
Autres créances	285	491
Emprunts et dettes financières divers	2 058	1 928
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	48	52
Produits de participation	210	133
Autres produits financiers	13	11
Charges financières	24	13

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

NOTE 20 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

(en millions d'euros)	2015	2016
France	565	560
International	316	335
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	**881**	**895**

NOTE 21 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

(en millions d'euros)	Déc. 2015	Déc. 2016
Jetons de présence	0,50	1,60
Membres de direction (comex) (hors charges)	8,41	10,54

Effectif rémunéré par l'enteprise

Statut des salariés	Déc. 2015	Déc. 2016
Cadres	903	1 011
Agents de maîtrise	153	157
Employés	48	65
Apprentis	41	42
EFFECTIF	**1 145**	**1 275**

L'effectif total salarié de la Société est de 1 275 dont 27 personnes refacturées à des filiales.

Droit à la Formation

Le compte personnel de formation (CPF) remplace le droit individuel à la formation (DIF) depuis le 1er janvier 2016 avec la possibilité de mobiliser pendant 6 ans les heures non consommées au titre du DIF.

NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2015	2016
Dividendes reçus des filiales	212	135
Produits sur prêts et créances internes	8	7
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	220	142
AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET CRÉANCE DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	1	0
Produits sur comptes courants	4	4
Revenus de créances	1	1
Revenus de valeurs mobilières de placement	7	4
Revenus bancaires	6	3
Intérêts sur swap de taux	4	8
Intérêts sur swap de change	2	(1)
Autres intérêts	1	1
AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	25	20
Primes émission Emprunts Obligataires	1	2
Reprises de provisions sur titres de participations	77	48
Reprises de provisions sur créances ratt. à participations et prêts	-	9
Reprises de provisions sur autres créances	-	7
Reprises de provisions sur risques et charges	24	8
Transfert de charges	(34)	-
REPRISES DE PROVISIONS FINANCIÈRES	136	74
DIFFÉRENCE POSITIVE DE CHANGE	48	31
Produits financiers	**430**	**267**
Intérêts sur emprunts obligataires	(76)	(73)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(37)	(37)
Intérêts sur dettes financières diverses	(30)	(20)
Intérêts sur swap de taux	(3)	(6)
Intérêts sur swap de change	(1)	3
Autres Intérêts et charges	(35)	(13)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(182)	(146)
Dotations de provisions sur titres de participations	(136)	(37)
Dotations de provisions sur prêts	(5)	(4)
Dotations de provisions sur actif circulant	(10)	(9)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(2)	(2)
Dotations de provisions sur risques et charges	(4)	(12)
DOTATIONS FINANCIÈRES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	(157)	(64)
DIFFÉRENCE NÉGATIVE DE CHANGE	(47)	(28)
Charges financières	**(386)**	**(238)**
RÉSULTAT FINANCIER	**44**	**29**

NOTE 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2016 avant impôt se traduit par une perte de 2 millions d'euros.

Il s'explique par :

(en millions d'euros)	2015	2016
Produits & charges/opérations de gestion [1]	9	(27)
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles	1	(3)
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières [2]	46	(852)
Reprises de provisions pour risques et charges [3]	11	25
Dotations aux provisions pour risques et charges	(21)	(1)
Reprises de provisions sur titres de participations [4]	14	858
Dotations aux amortissements dérogatoires	(1)	-
Reprises des amortissements dérogatoires	1	1
Amortissements accélérés	(3)	(3)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**57**	**(2)**

(1) Principalement des charges de 22 millions d'euros relatives aux coûts de déménagement des sièges et une charge de 4 millions relative à une indemnité versée dans le cadre de la restructuration des organisations en Europe de l'Est.
(2) Principalement des moins-values de cessions de participations (16 millions d'euros) et de fusion de participations (840 millions d'euros).
(3) Principalement des reprises aux provisions relatives aux coûts des déménagements des sièges (16 millions) et sur risque fiscal des exercices 2010 et 2011 (4 millions).
(4) Principalement des reprises de provisions suite à des cessions de sociétés pour 17 millions d'euros et une fusion de sociétés pour 840 millions d'euros.

NOTE 24 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

A. Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2015	2016
Produit de l'intégration fiscale	25	32
Ajustement boni année antérieure	-	-
Impôt société, retenues à la source, autres	(5)	(8)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	**20**	**24**

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 218,4 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 31,5 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

C. Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 68 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	IBL	SHNM
Actimos	Immobilière Perrache snc	SHORET
Blanche Neige sci	La Thermale de France	SIGEST 1
Chammans Finance	LIONEST sci	SNC Managment Hôtels
Cie d'Exploitation Hôtelière de Bagnolet	MARCQ HÔTEL	SODETIS
Cie d'Exploitation Hôtelière de Roissy	Mer et Montagne snc	Sofitel Luxury Hôtels France
Cie Toulon. d'Invest. et de Développement	NMP France	SOLUXURY HMC sarl
CIWLT Succursale France	NOVOBIENS	SOPARAC
DEVIMCO	Paris Clichy	SOPARFI
Domaine de MARLIOZ	Paris Porte de St-Cloud	SPARHE
ECOTEL	P.I.H.	Sté Commerciale des Hôtels Économiques
EHS snc	PRADOTEL	Sté Comtoise Hôtels Brochets
EVPA sci	PROFID	Sté de Construction des Hôtels Suite
EXHOTEL	Roissypole Management Hôtels snc	Sté Française de Participations et d'Investissements Européens
Fastbooking	SA des Hôtels de Tradition	Sté Internationale de Participations
FIMAKER	SEORIM	Sté Management Intermarques
GESTAL	SEPHI	Sté Participations et d'Investissements de Motels
HOSPITEL	SH 61 QG	Sté Participations d'Île-de-France
Hôtel de Porticcio	SH Du Montparnasse snc	Sté de Participations Financières d'Hôtellerie
Hôtel Métropôle Suresnes	SH de Thalasso Côte Varoise	SUDAIX sci
HOTEXCO	SH Forum	THALAMER
IBIS *Budget*	SH Porte de Sèvres	TOURS ORLY SCI
IBIS Styles Hôtels	SHEMA	

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 2016 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une reprise de provision nette non taxable de 39 millions d'euros soit une diminution de l'allégement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 13 millions d'euros calculé à 33,1/3 % hors contribution sociale de 3,3 % assise sur cet impôt.

NOTE 26 ENGAGEMENTS HORS BILAN, DONNÉS ET REÇUS

Engagements en matière de location

Les engagements de loyers fixes et variables donnés par Accor à ses filiales au 31 décembre 2016 sont les suivants :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Déc. 2015**	**Déc. 2016**
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	1 042	826
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	1 022	1 098
ENGAGEMENTS DONNÉS SUR LOYERS	**2 065**	**1 925**

Autres engagements hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2016 est le suivant :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Déc. 2015**	**Déc. 2016**
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Nantissement des titres de la société BRH [1]	0	0
Engagement d'achat d'hôtels	39	0
Autres engagements d'achats [2]	4	36
Nantissement Fonds de commerce et Titres France	1	1
ENGAGEMENTS D'ACHAT	44	37
Engagements d'achèvements de travaux France [3]	107	25
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	107	25
Avals, cautions et garanties données [4]	53	47
Garanties sur lignes de crédit confirmées [5]	25	11
Garanties sur emprunts bancaires [5]	24	9
Garanties données à des tiers [6]	42	54
Engagements sur garanties de passif [7] [8]	281	314
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	425	436
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	-	-
ENGAGEMENTS DONNÉS	**576**	**498**

(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 2016.
(2) En 2016, Accor s'est engagé à racheter 50 % des titres d'une société de management (NewCo) basée à Amsterdam propriétaire de la marque RIXOS et d'un certain nombre de contrats de management pour 36 millions d'euros.
(3) Dans le cadre de la construction d'un complexe hôtelier à Orly, AccorHotels s'est porté garant du paiement de toutes les sommes dues pour la SCI des hôtels de Tours et Orly. Cette garantie financière prend la forme d'un cautionnement solidaire d'un montant de 6 millions d'euros.
Accor a garanti financièrement ses filiales pour des engagements sur travaux de construction qu'elles ont entrepris (Novotel Cœur d'Orly, ibis Cœur d'Orly et BAC Orly) en date du 31 octobre 2014 pour un montant de 19 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 35 millions d'euros au 31 décembre 2016.
(5) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (9 millions d'euros) et des lignes de crédit confirmées (11 millions d'euros).
(6) Par ailleurs, les garanties données à d'autres tiers s'élèvent à 54 millions d'euros.
(7) Dans le cadre du bail à construction avec l'Aéroport de Paris (cédé à IRIS), l'ibis Paris Roissy est cependant toujours garant des éventuels intérêts et pénalités liés à un redressement sur la TVA ainsi que de la TVA elle-même pour 8 millions d'euros jusqu'à échéance du contrat de location en 2023.
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 (293,9 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.

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Déc. 2015**	**Déc. 2016**
ENGAGEMENTS REÇUS (ACTIF)		
Engagements irrévocables d'achat d'actifs financiers reçus	-	-
ENGAGEMENTS D'ACHAT REÇUS	-	-
Engagements d'achèvements de travaux France	0	-
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	0	-
Garanties sur lignes de crédit confirmées	-	-
Garanties reçues	-	-
Autres engagements reçus	-	-
AUTRES GARANTIES FINANCIÈRES SUR DETTES	-	-
ENGAGEMENTS REÇUS	**0**	**0**

NOTE 27 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 25 janvier 2017, Accor a procédé au placement d'une émission obligataire à 7 ans d'un montant de 600 millions d'euros et assortie d'un coupon de 1,25 %.

Accor a profité des conditions favorables sur le marché du crédit pour optimiser son coût de financement, et allonger la maturité moyenne de sa dette.

NOTE 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2016

		(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 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry [2]	EUR	29 796	(23 910)	100,00 %
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	16 008	68	100,00 %
IBL 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	28 767	18 115	100,00 %
STÉ DE CONSTRUCTION DES HÔTELS SUITES 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 296	107	100,00 %
SOLUXURY HMC 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	10 226	3 042	100,00 %
CHAMMANS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	102 048	2 135	100,00 %
PROFID 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	3 500	3 558	100,00 %
SNC SH 61 QG 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	10 038	(10 285)	100,00 %
STÉ DES HÔTELS DE TRADITION 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	13 366	(107)	100,00 %
THALAMER 2, rue de la Mare Neuve, 91000 Évry	EUR	15 384	(5 913)	100,00 %
LA THERMALE DE France 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	23 905	(24 405)	100,00 %
FASTBOOKING 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux	EUR	18 331	(6 775)	100,00 %
SEPHI 6-8, rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	8 000	34 298	99,99 %
SFPIE 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [2]	EUR	15 129	(1 643)	99,99 %
SOFITEL LUXURY HÔTELS FRANCE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	2 338	(8 123)	99,99 %
P.I.H. 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry [2]	EUR	32 236	20 703	99,99 %
HOTEXCO 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	39 071	52 854	99,99 %
SPARHE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	9 000	1 620	99,99 %
SCHE 6-8, rue du bois briard 91000 Évry	EUR	44 570	(861)	99,09 %
AH FLEET SERVICES 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux [3]	EUR	31 000	31 000	99,00 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	24 850	97,22 %
MARCQ HÔTEL 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry [2]	EUR	6 789	4 064	96,91 %
SCI DES HÔTELS DE TOURS ET ORLY 6/8 rue du Bois Briard 91000 Évry	EUR	18 150	2 031	95,10 %
SOCIÉTÉ DES HÔTELS NOVOTEL ET MERCURE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry [2]	EUR	4 724	306 046	82,85 %
SEORIM 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry [2]	EUR	31 359	2 534	70,94 %
b) Filiales étrangères				
ACCOR SUISSE SA (Suisse)	CHF	14 300	25 177	100,00 %
SH ATHÈNES CENTRE (Grèce)	EUR	2 933	(3 714)	100,00 %
ACCOR POLSKA (Pologne) [2]	PLN	173 038	3 618	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande Bretagne) [2]	GBP	85 530	51 599	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) [2]	EUR	1 474 846	11 767	100,00 %
ACCOR HOSPITALITY GERMANY GMBH (Allemagne) [2]	EUR	48 750	301 146	100,00 %
BELLE RIVIÈRE HÔTEL (Île Maurice)	MUR	1 420 000	(2 438 457)	100,00 %
ACCOR CHILE (Chili) [2]	CLP	7 977 620	4 213 901	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	-	-	-	534	-
34 623	17 800	-	-	55 032	(7 871)	1 441
706 501	71 368	-	-	-	14 723	26 466
33 887	29 424	-	-	1 592	156	254
10 226	10 226	-	-	53 705	16 344	17 385
108 151	108 151	46 106	-	-	(330)	-
13 903	13 364	-	-	145 164	7 032	-
10 038	-	7 964	-	43 803	(424)	-
13 095	-	9 092	-	4 565	(100)	-
20 286	20 286	8 713	-	50 320	(3 208)	-
31 548	1 889	143	-	-	873	-
22 141	14 625	-	-	17 389	(11 080)	-
40 399	40 399	-	8 000	101 969	8 481	8 850
24 640	24 640	-	-	-	(891)	-
26 390	-	16 116	-	39 385	(4 262)	-
29 263	29 263	-	-	-	1 067	2 619
12 469	12 469	-	-	82 102	7 730	855
12 845	12 845	-	-	10 666	537	840
65 382	43 834	-	-	111 706	(10 039)	-
30 690	30 690	3 391	-	NA	NA	-
76 681	76 681	-	-	10 256	12 484	-
9 392	9 050	-	-	1 973	13	877
24 281	22 559	16 918	5 664	2 108	(119)	-
345 663	276 929	-	-	69 786	3 993	3 914
22 164	22 164	-	-	-	4 144	793
25 907	25 907	-	-	-	14 337	-
10 362	-	-	-	5 174	41	-
60 481	60 481	-	-	-	997	22 165
156 066	156 066	34 563	-	-	1 479 878	-
1 414 923	1 414 923	32	-	99 088	1 135	-
407 919	407 919	-	-	787 372	64 771	-
35 315	-	15 626	-	5 403	(3 504)	-
10 498	10 498	-	3 404	18 099	2 402	-

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu *(en pourcentage)*
		(en milliers de monnaie locale)		
STE IMMOBILIARIA HOT. DE MEXICO (Mexique)	MXN	350 450	(169 529)	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche)	EUR	5 542	12 196	100,00 %
ACCOR PARTICIPAZIONI Italia (Italie) (2)	EUR	342 232	6 938	100,00 %
TURAMBAR (Espagne) (2)	EUR	13 000	36 938	100,00 %
FRHI HOLDINGS LIMITED (Caïmans)	USD	18 892	1 593 576	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) (2)	EUR	50 676	251 868	99,93 %
ACCOR HOSPITALITY ARGENTINA (Argentine) (2)	ARS	13 535	165 323	95,00 %
SOGECOL LTDA (Colombie)	COP	16 469 996	94 894 228	94,52 %
JOHN PAUL – CONCIERGE HOLDING COMPANY LIMITED (Royaume-Uni)	EUR	116 006	625	76,30 %
SHERATON GEZIRAH LE CAIRE (Égypte)	USD	16 476	5 138	65,01 %
HOLPA (Luxembourg)	EUR	1 900	(382)	63,55 %
ACCOR HOSPITALITY NEDERLAND (Pays-Bas)	EUR	6 930	99 929	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	5 865	40,89 %
TOWN AND SHELTER, 61 rue Servan, 75011 Paris (2)	EUR	8	4 535	30,00 %
MAMA SHELTER, 61 rue Servan, 75011 Paris (2)	EUR	1 822	12 458	20,19 %
b) Sociétés étrangères				
ORBIS (Pologne) (2)	PLN	517 754	1 331 821	47,69 %
RISMA (Maroc)	MAD	1 432 695	15 478	33,34 %
25HOURS HOTELS COMPANY (Allemagne) (2)	EUR	25 000	2 800 000	30,00 %
OASIS LUXURY RENTALS INCORPORATED (Iles Vierges Britanique)	NC	NC	NC	27,83 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) (1)	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) (2)	AUD	522 382	(350 343)	18,10 %
ACCOR HOTELES ESPANA (Espagne) (2)	EUR	38 603	302 174	16,45 %
FAIRMONT HOTELS & RESORTS (U.S.) INC. (États-Unis)	USD	0	694 744	15,41 %
B. AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1. Filiales (+ 10 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises (ensemble)				
b) Filiales étrangères (ensemble)				
2. Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Dans les sociétés françaises (ensemble)				
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)				
TOTAL				

(1) Bilans clos au 31 décembre 2004.
(2) Bilans provisoires ou non encore audités.
(3) Société créée en 2016 dont le 1er exercice sera clôturé au 31 décembre 2017.
NC = Non Communiqué.
NA = Non Applicable.

(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					
28 707	9 841	-	-	18 515	2 012	-
21 573	21 573	-	-	2 753	13 183	-
460 863	356 326	-	2 611	-	32	-
180 970	180 970	-	-	-	(45)	-
2 419 885	2 419 885	43 025	-	13 960	1 110	-
1 151 340	308 857	105 328	-	737	853	-
28 067	4 208	-	-	19 222	(958)	-
31 240	31 240	-	-	1 902	796	-
93 520	93 520	16 702	-	NC	NC	-
33 913	33 720	-	-	11 953	5 341	4 081
30 374	1 445	-	-	-	(40)	-
17 746	17 746	-	-	167 083	27 446	-
20 000	20 000	-	-	11 778	3 025	2 900
12 995	12 995	-	-	737	2	-
15 802	15 802	3 723	-	14 470	806	-
206 534	206 534	-	-	167 134	35 461	7 667
64 061	52 865	-	-	48 512	5 821	-
34 773	34 773	-	-	58 839 960	3 800 000	-
11 174	11 174	-	-	NC	NC	-
8 568	-	-	-	-	-	-
66 758	66 758	-	-	7 288	(20 747)	-
97 594	56 069	-	2 410	126 747	10 520	-
81 023	81 023	-	-	25 537	(404)	-
106 927	**73 246**	**196 601**	**-**			**20 949**
55 602	**34 278**	**70 799**	**12 375**			**4 040**
11 627	**11 088**	**7 556**	**-**			**267**
3 554	**1 036**	**-**	**-**			**8 554**
9 171 115	**7 127 009**	**602 398**	**34 464**			**134 917**

5.4.4 RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES CLOS

(en millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	682	684	696	706	854
Nombre d'actions émises	227 277 972	228 053 102	231 836 399	235 352 425	284 767 670
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	753	807	825	881	895
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	67	124	261	209	(879)
Impôts sur les bénéfices	(32)	(20)	(14)	(20)	(24)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(584)	101	239	130	(9)
Montant des bénéfices distribués	173	183	220	235	299 (1)
Résultats par action *(en unités)*					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,44	0,63	1,18	0,97	(3,01)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	(3)	0,44	1,03	0,55	(0,03)
Dividende net attribué à chaque action	0,76	0,80	0,95	1,00	1,05 (1)
Personnel					
Nombre de salariés	1 069	1 051	1 033	1 145	1 275 (2)
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	127	158	146	133	149

(1) Proposé à l'assemblée générale du 5 mai 2017 au titre de l'année 2016 sur une base de 284 767 670 actions au 31 décembre 2016.
(2) Effectif au 31 décembre 2016 à la charge de Accor SA.

6

INFORMATIONS
SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

6.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ 312

6.2 CAPITAL 314

6.2.1 Capital 314

6.2.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions 314

6.2.3 Capital et opérations financières autorisées 315

6.2.4 Actionnariat salarié 316

6.2.5 Actions non représentatives du capital 316

6.2.6 Évolution du capital 317

6.3 ACTIONNARIAT 318

6.3.1 Répartition du capital et des droits de vote 318

6.3.2 Dividendes 322

6.4 MARCHÉ DES TITRES DE ACCOR 323

6.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

DÉNOMINATION

Accor

SIÈGE SOCIAL

82, rue Henri Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux.

FORME JURIDIQUE

Société anonyme régie par les lois et règlements en vigueur et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce.

LÉGISLATION

Société anonyme constituée sous le régime de la législation française.

DURÉE

Date de constitution : le 22 avril 1960.

Date d'expiration : le 22 avril 2059, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

OBJET SOCIAL

(voir article 3 des statuts)

La Société a pour objet, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers, ou en participation avec des tiers :

- la propriété, le financement et l'exploitation directe, indirecte ou comme mandataire de tous hôtels, restaurants, bars, de toute nature et de toute catégorie et, plus généralement, de tous établissements se rapportant à l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, les loisirs et les métiers de services ;
- l'étude économique, financière et technique des projets et, en général, toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus et, notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et tous actes de consultant s'y rapportant ;
- l'étude et la prestation de tous services destinés à faciliter l'organisation des repas du personnel des entreprises et collectivités ;
- la création de toute société nouvelle et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes ;

le tout en France et dans tous autres pays.

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

602 036 444 RCS Nanterre.
Code APE : 7010Z.

LIEU OÙ PEUVENT ÊTRE CONSULTÉS LES DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapports du Conseil d'administration aux Assemblées et rapports des Commissaires aux Comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

EXERCICE SOCIAL

Du 1er janvier au 31 décembre.

RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte de ses titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour son compte.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

TENUE DE L'ASSEMBLÉE

(voir article 25 des statuts)

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées Générales ou de s'y faire représenter dans les conditions fixées par la loi. Il peut exprimer son vote par correspondance conformément à l'article L. 225-107 du Code de commerce. Le formulaire de vote par correspondance et de procuration peut être adressé à la Société ou à l'établissement financier mandaté pour la gestion de ses titres, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'Avis de convocation, par télétransmission, dans les conditions fixées par la loi et les règlements en vigueur.

En outre, et si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la loi et les règlements en vigueur.

En cas de signature électronique par l'actionnaire ou son représentant légal ou judiciaire du formulaire de vote par correspondance ou en cas de signature électronique par l'actionnaire de la procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée, cette signature devra prendre la forme :

- soit d'une signature électronique sécurisée dans les conditions définies par les lois et les règlements en vigueur ;
- soit d'un enregistrement de l'actionnaire par le biais d'un code identifiant et d'un mot de passe unique sur le site électronique dédié de la Société, si celui-ci existe, conformément aux lois et règlements en vigueur ; ce procédé de signature électronique sera considéré comme un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel la signature électronique se rattache au sens de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptant cette fonction, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

DROIT DE VOTE DOUBLE

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

EXISTENCE DE SEUILS STATUTAIRES

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir 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 2016 à 854 303 010 euros, divisé en 284 767 670 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 22 AVRIL 2016

L'Assemblée Générale du 22 avril 2016 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 9,77 % du capital au 22 avril 2016, 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 2016

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 2016, Accor ne détient aucune de ses propres actions.

6.2.3 CAPITAL ET OPÉRATIONS FINANCIÈRES AUTORISÉES

L'Assemblée Générale a conféré au Conseil d'administration les autorisations détaillées ci-dessous.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé (nominal)	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2016
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 22 avril 2016 10e résolution	2,5 % du capital constaté au 22 avril 2016 Dirigeants : plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées au titre de la 11e résolution de l'Assemblée Générale du 22 avril 2016	38 mois 22 juin 2019	Attribution le 16 juin 2016 de 491 690 actions sous conditions de performance et attribution le 26 octobre 2016 de 14 525 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, AccorHotels a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de AccorHotels de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays. Au total, cette opération a été souscrite par 16 000 personnes.

En 2002, AccorHotels 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 2016, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 0,795 % 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
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
2016	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	223 533	1 132 567	706 280 808	235 426 936
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	214 920	1 677 092	706 495 728	235 498 576
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	248 325	1 958 457	706 744 053	235 581 351
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	4 524	41 455	706 748 577	235 582 859
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	58 320	558 317	706 806 897	235 602 299
	Attribution d'actions sous conditions de performance	1 250 730	-	708 057 627	236 019 209
	Apport acquisition du Groupe FRHI	140 100 000	-	848 157 627	282 719 209
	Distribution du dividende 2015	-	(90 123 965)	848 157 627	282 719 209
	Paiement du dividende en actions à 34,73 €	6 145 383	64 997 668	854 303 010	284 767 670

(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 2016, le capital est composé de 284 767 670 actions, représentant un nombre total de droits de vote 314 454 229, qui sont tous exerçables. Le nombre de droits de vote double est de 29 680 294.

5 361 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2016 et représentent 39,92 % du capital et 45,59 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2016

	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote	% du capital	% des droits de vote
JinJiang International Holdings Co., Limited	35 757 485	35 757 485	12,56 %	11,37 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	29 505 060	10,36 %	9,38 %
ColDay A S.à.r.l./Legendre Holding 19 (1) (2)	22 580 517	45 037 022	7,93 %	14,32 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	16 494 440	5,79 %	5,25 %
Fondateurs	*3 823 044*	*7 646 088*	*1,34 %*	*2,43 %*
Autres membres du Conseil d'administration	*63 798*	*75 292*	*0,02 %*	*0,02 %*
Conseil / Fondateurs	3 886 842	7 721 380	1,36 %	2,46 %
Autres actionnaires	176 543 326	179 938 842	62,00 %	57,22 %
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	**284 767 670**	**314 454 229**	**100,00 %**	**100,00 %**

(1) Détention de concert au 31 décembre 2016 entre ColDay A S.à.r.l. (Colony Capital, LLC), qui détient 10 395 214 actions et 20 790 428 droits de vote et Legendre Holding 19 (contrôlé par Eurazeo), qui détient 12 185 303 actions et 24 246 594 droits de vote.
(2) En date du 31 janvier 2017, Colony a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucun droit de vote. Le Concert liant les sociétés Colday S.à.r.l. (Colony Capital) et Legendre Holding 19 SAS (Eurazeo) a donc pris fin à cette date. Après cette opération, Eurazeo conserve une participation dans Accor de 4,28%, représentant 7,71% des droits de vote.

Au 31 décembre 2016, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 2 262 473 actions (0,795% du capital total) et 4 434 462 droits de vote (1,41% 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 2016 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
JinJiang International Holdings Co., Limited	29 janvier 2016	216C0333	↗	12 935 322	5,50 %	12 935 322	4,80 %
JinJiang International Holdings Co., Limited	1er février 2016	216C0347	↗	14 202 468	6,03 %	14 202 468	5,27 %
BlackRock Inc	3 février 2016	216C0396	↗	12 125 063	5,15 %	12 125 063	4,50 %
BlackRock Inc	4 février 2016	216C0409	↘	11 296 260	4,80 %	11 296 260	4,19 %
JinJiang International Holdings Co., Limited	26 février 2016	216C0572	↗	27 527 216	11,70 %	27 527 216	10,21 %
JinJiang International Holdings Co., Limited	27 mai 2016	216C1237	↗	35 757 485	15,06 %	35 757 485	13,15 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	14 juillet 2016	216C1675	↗	16 494 440	5,80 %	16 494 440	5,18 %
Qatar Investment Authority	14 juillet 2016	216C1680	↗	29 505 060	10,38 %	29 505 060	9,26 %
JinJiang International Holdings Co., Limited	18 juillet 2016	216C1676	↘	35 757 485	12,58 %	35 757 485	11,22 %
Concert ColDay A S.à.r.l. / Legendre Holding 19	19 juillet 2016	216C1687	↘	26 256 980	9,22 %	52 092 262	16,39 %

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2014			31 décembre 2015			31 décembre 2016		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
JinJiang International Holdings Co., Limited	-	-	-	-	-	-	35 757 485	12,56 %	11,37 %
Concert ColDay A S.à.r.l. / Legendre Holding 19	48 673 442	20,99 %	30,75 %	26 080 517	11,08 %	19,26 %	22 580 517	7,93 %	14,32 %
Qatar Investment Authority	-	-	-	-	-	-	29 505 060	10,36 %	9,38 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	-	-	-	-	-	-	16 494 440	5,79 %	5,25 %
Fondateurs	5 492 864	2,37 %	3,96 %	5 093 474	2,16 %	3,78 %	3 823 044	1,34 %	2,43 %
Autres actionnaires	177 670 093	76,64 %	65,29 %	204 178 434	86,75 %	76,97 %	176 607 124	62,02 %	57,25 %
CAPITAL	**231 836 399**	**100,00 %**	**100,00 %**	**235 352 425**	**100,00 %**	**100,00 %**	**284 767 670**	**100,00 %**	**100,00 %**

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des marchés financiers et à la Société.

Au 31 décembre 2016, la Société ne détient aucune de ses actions.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2016, auprès des intermédiaires détenant au moins 100 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 11 344 actionnaires, soit 57,55 % du capital (52,12 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2016	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	1,70 %	1,54 %
Investisseurs institutionnels	55,86 %	50,58 %
Français	*12,91 %*	*11,69 %*
Étrangers	*42,95 %*	*38,89 %*
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	42,44 %	47,88 %
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2016	**100,00 %**	**100,00 %**

Source : Euroclear France.

ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que ceux décrits ci-dessous.

Concert entre Colony Capital et Eurazeo, ayant pris fin le 31 janvier 2017

Un protocole d'accord avait été signé le 4 mai 2008 entre Colony Capital (par l'intermédiaire de ColTime [1] et ColDay [2]) et Eurazeo (par l'intermédiaire de Legendre Holding 19 [3]), qui s'inscrivait dans le cadre de l'action de concert résultant du protocole d'accord convenu entre elles le 27 janvier 2008 portant sur leur participation dans le Groupe.

Ce protocole avait fait l'objet d'un avenant signé le 18 décembre 2009, à la suite de la décision du Conseil d'administration de Accor de valider la séparation des deux métiers du Groupe (l'Hôtellerie et les Services Prépayés) en deux entités autonomes cotées. Ledit avenant avait pour objet (i) d'étendre aux actions de Edenred les stipulations du pacte d'actionnaires, et (ii) de prolonger au sein de ce pacte l'engagement de conservation de leurs actions dans Accor et dans Edenred, engagement expiré depuis le 1er janvier 2012.

Le pacte comportait principalement les clauses suivantes :

- un engagement de voter dans le même sens au Conseil d'administration pour toute décision stratégique ;
- un engagement de voter dans le même sens aux Assemblées Générales de Accor ;
- un accord sur une représentation égalitaire au Conseil d'administration de Accor ;
- une promesse de cession en cas de non-respect par l'un des deux partenaires de l'engagement de voter dans le sens convenu, aux termes de laquelle le partenaire ayant respecté son engagement pouvait acquérir la participation du partenaire ne l'ayant pas respecté à un prix égal à 80 % du plus bas entre (i) le cours moyen pondéré par volume au cours des 20 jours de Bourse précédant le non-respect et (ii) le cours de clôture le jour du non-respect. La promesse pouvait être exercée dans un délai d'un mois suivant le non-respect ;
- un engagement de ne procéder à aucune acquisition ou conclusion d'un accord avec un tiers, qui aurait fait franchir au concert le seuil du tiers en capital ou droits de vote ;
- un droit de première offre en cas de cession d'actions par un des deux partenaires à un acheteur déterminé, exerçable pendant 10 jours suivant notification de l'intention de vendre. Le prix sera celui proposé par le partenaire vendeur ;
- un droit d'information préalable avec un préavis de quatre jours en cas de cession par un des deux partenaires sur le marché à des acheteurs non déterminés ;
- en cas de cession d'actions par un des deux partenaires, un droit de cession proportionnelle exerçable par l'autre partenaire pendant une période de 10 jours suivant la notification ;
- une obligation de proposer à l'autre partenaire toute acquisition d'actions supplémentaires sur une base égalitaire, dans le cas où les participations des deux partenaires étaient déjà identiques ;
- un droit pour le partenaire détenant moins d'actions que l'autre d'acquérir des actions par priorité. Toutefois, ColDay pouvait librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 11 % du capital de Accor et Eurazeo pouvait librement acquérir des actions lui permettant d'atteindre 10 % du capital de Accor ;
- en cas d'offre publique initiée par un tiers, si l'un des deux partenaires ne souhaitait pas apporter ses titres alors que l'autre souhaitait les apporter, le droit pour le partenaire ne souhaitant pas apporter ses titres à l'offre d'acquérir la participation du partenaire souhaitant apporter à l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre) ;
- en cas d'offre publique initiée par un des deux partenaires et si l'autre partenaire ne souhaitait pas participer, le droit pour l'un ou l'autre des deux partenaires de mettre fin au concert. Si la partie ne souhaitant pas participer à l'offre souhaite céder sa participation, le droit pour l'initiateur de l'offre d'acquérir ses titres avant de déposer l'offre, au prix de l'offre (ou de toute surenchère ou contre-offre).

Le pacte avait été conclu pour une durée de cinq ans. Depuis cette échéance, chaque partie pouvait mettre fin au concert avec un préavis de 30 jours.

Le 30 mars 2015, le concert composé des sociétés ColDay S.à.r.l et Legendre Holding 19 avait franchi à la baisse les seuils de 15 % du capital de la société Accor et 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 avaient conclu un avenant aux termes duquel, notamment, le seuil de participation en dessous duquel le pacte était résilié de plein droit était abaissé de 5 % à 3 % du capital.

Le 15 octobre 2015, la société ColDay S.à.r.l. avait transféré à la société ColDay A S.à.r.l. la totalité de ses actions Accor. Après cette opération, le concert composé de la société ColDay A S.àr.l. et de la société Legendre Holding 19 avait précisé détenir 26 080 517 actions Accor représentant 51 915 799 droits de vote, soit 11,08 % du capital et 19,26 % des droits de vote de la Société.

Le 12 juillet 2016, le concert composé des sociétés ColDay A S.à.r.l et Legendre Holding 19 a franchi à la baisse les seuils de 11% et 10% du capital et de 19%, 18% et 17% des droits de vote et détenait 26 256 980 actions et 52 092 262 droits de vote, représentant 9,22% du capital et 16,39% des droits de vote de la Société.

Le 31 janvier 2017, Colony a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucune action. Le Concert liant les sociétés Colday S.à.r.l. (Colony Capital) et Legendre Holding 19 SAS (Eurazeo) a donc pris fin à cette date.

Accords de Gouvernance relatifs à l'acquisition de FRHI à effet du 12 juillet 2016

Le 9 décembre 2015, Accor a conclu avec les actionnaires de la société FRHI Holdings Limited (FRHI), en ce compris notamment des sociétés filiales de Qatar Investment Authority, le fonds souverain de l'État du Qatar (QIA) et de Kingdom Holding Company, un accord en vue d'acquérir FRHI contre un paiement en numéraire et en actions Accor. Aux termes de cet Accord, Qatar Investment Authority et Kingdom Holding Company se sont engagées à céder et apporter leurs participations dans FRHI sous réserve, notamment, de l'approbation de l'opération d'apport par les actionnaires d'Accor.

L'apport a été approuvé le 12 juillet 2016 par une Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire à la suite de laquelle Lodge Investment Company et Voyager Fund Enterprise I Ltd [(1)] ont reçu, au total, 29 505 060 actions Accor représentant 10,38 % du capital et 9,26 % des droits de vote, et Kingdom Hotels [(2)] a reçu, au total, 16 494 440 actions Accor représentant 5,80 % du capital et 5,18 % des droits de vote.

Dans ce cadre deux pactes d'actionnaires ont été conclus à la date de réalisation de l'opération, dans des termes similaires, entre Accor et Qatar Investment Authority (par l'intermédiaire des sociétés Lodge Investment Company [(1)], Voyager Fund Enterprise I Ltd [(1)] et Qatar Holding LLC [(1)] à laquelle ces droits ont été transmis) d'une part et Accor et Kingdom Holding Company d'autre part (par l'intermédiaire de Kingdom Hotels (Europe) LLC [(2)]).

Le pacte d'actionnaire entre Accor et **Qatar Investment Authority** (QIA) prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination de deux Administrateurs proposés par QIA au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 6% du capital d'Accor, ou un Administrateur entre 3 et 6% du capital d'Accor. L'un des deux Administrateurs est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Qatar Investment Authority de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 29 505 060 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50% des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par Kingdom Holding Company ;
- un engagement de QIA de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 57 556 980 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital d'Accor. Si les QIA venait à agir de concert avec Kingdom Holding Company, le plafond serait relevé à 91 100 000 droits de vote et s'appliquerait à la participation agrégée des membres du concert ;
- la possibilité pour QIA, en cas de projet d'offre publique déposé par un tiers sur les titres d'Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital d'Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice d'Accor en cas de projet de transfert de titres Accor à certains concurrents identifiés du groupe AccorHotels ;
- la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;
- la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- la possibilité pour QIA d'agir de concert vis-à-vis d'Accor avec un tiers, en ce compris Kingdom Holding Company mais à l'exception de certains concurrents identifiés d'Accor ;

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si les sociétés Lodge Investment Company, Voyager Fund Enterprise I Ltd et Qatar Holding LLC (détentrices directe des actions) venaient à posséder moins de 3 % du capital d'Accor ou si elles n'étaient plus détenues à 100 %, directement ou indirectement, par Qatar Investment Authority.

Le pacte d'actionnaire entre Accor et **Kingdom Holding Company** prévoit dans ses principales clauses :

- la nomination d'un Administrateur proposé par Kingdom Holding Company au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 3% du capital d'Accor. L'Administrateur est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 16 494 440 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1er janvier 2018, sauf exceptions usuelles et transfert à des entités détenues par QIA ;
- un engagement de Kingdom Holding Company de ne pas détenir, seul ou de concert, plus de 32 176 520 droits de vote dans Accor pour une période de trois ans à compter de la date de réalisation de l'opération. Un ajustement à la hausse de ce seuil est prévu en cas de réalisation de certaines opérations sur le capital d'Accor. Si Kingdom Holding Company venait à agir de concert avec QIA, le plafond serait relevé à 91 100 000 droits de vote et s'appliquerait à la participation agrégée des membres du concert ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company, en cas de projet d'offre publique déposé par un tiers sur les titres d'Accor et déclaré conforme par l'AMF, de déposer une offre concurrente sur l'intégralité du capital d'Accor ;
- un droit de premier refus au bénéfice d'Accor en cas de projet de transfert de titres Accor à certains concurrents identifiés du groupe AccorHotels ;
- la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Qatar Investment Authority.
(2) Société contrôlée au plus haut niveau par SAS le prince Alwaleed Bin Talal Bin Abdulaziz Al Saud.

- la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- la possibilité pour Kingdom Holding Company d'agir de concert vis-à-vis d'Accor avec un tiers, en ce compris QIA mais à l'exception de certains concurrents identifiés d'Accor.

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si la société Kingdom Hotels (Europe) LLC (détentrice directe des actions) venait à posséder moins de 3 % du capital d'Accor ou si elle n'était plus détenue à 100%, directement ou indirectement, par Kingdom Holding Company.

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 162 et 163 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
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	18 mai 2016	51,65	35,99	40,00	2,50 %
2016	284 767 670	1,05 (1)	6 juin 2017	41,25	29,96	35,43	2,96 %

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2017.

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 5 mai 2017 la distribution d'un dividende pour l'année 2016 de 1,05 euro par action, payable au choix de l'actionnaire, en totalité en numéraire ou en totalité 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, les indices Ethibel Sustainability Index (ESI), Excellence Europe and Excellence Global, l'indice Standard Ethics French Index, l'indice MSCI Europe and Middle East ESG index ratings et l'indice STOXX Global ESG Leaders.

Au 31 décembre 2016, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 35,43 euros et la capitalisation boursière du Groupe atteignait 10,1 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	
2016				
janvier	35,32	39,78	31,21	41 454 515
février	34,09	39,15	29,96	49 356 173
mars	38,30	40,36	36,49	30 359 813
avril	38,52	41,25	35,41	24 726 501
mai	38,83	40,49	37,43	20 091 459
juin	37,29	41,25	32,74	34 013 110
juillet	36,89	39,56	33,32	24 087 975
août	34,97	37,60	33,58	20 516 182
septembre	35,34	36,38	33,83	26 998 914
octobre	34,11	36,10	32,12	25 050 957
novembre	33,55	34,80	32,23	21 558 106
décembre	35,25	37,46	32,64	24 356 109
2017				
janvier	37,99	39,03	35,17	22 059 909
février	38,32	39,46	36,81	17 769 414

Sources : Euronext.

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 326

Rencontres 326

Club des actionnaires AccorHotels 326

Comité consultatif des actionnaires individuels 326

Des supports d'information adaptés, accessibles à tous 327

Contact actionnaires 327

Directeur de la Communication financière et des Relations investisseurs 327

7.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES 328

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du document 328

Attestation du responsable 328

Responsables de l'information 328

Commissaires aux Comptes 328

7.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 329

7.4 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE 329

7.5 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 330

7.6 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 332

7.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 333

7.8 TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2 334

7.1 RELATIONS ACTIONNAIRES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et de l'Assemblée Générale, AccorHotels informe au quotidien ses actionnaires institutionnels et individuels, avec la plus grande réactivité. La personnalisation des échanges, afin de répondre aux besoins spécifiques des différents types d'actionnaires et des analystes financiers, se fait toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

RENCONTRES

En 2016, AccorHotels a rencontré 596 représentants de plus de 382 institutions financières, et a réalisé 27 *roadshows* et conférences en Europe et en Amérique du Nord, en Asie et au Brésil.

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 15 conférences en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Suisse et aux États-Unis.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 22 avril 2016 au Novotel Paris Est, a rassemblé 285 personnes et a été l'occasion de nombreux échanges.

Une deuxième Assemblée Générale, qui s'est déroulée le 12 juillet 2016 au nouveau siège du Groupe à Issy-les-Moulineaux, a rassemblé 102 personnes et entériné l'acquisition du Groupe Fairmont Raffles et Swissotel.

CLUB DES ACTIONNAIRES ACCORHOTELS

Créé en mai 2000, le Club des Actionnaires AccorHotels compte 4 637 membres au 31 décembre 2016 (chaque membre détenant au moins 50 actions Accor au porteur ou une action au nominatif).

Les membres du Club bénéficient d'offres privilégiées et d'avantages exclusifs tels que la réception automatique par email d'informations régulières au cours de l'année (communiqués de presse, webzines des actionnaires, etc.) avec la possibilité de s'abonner à l'ensemble des autres publications ; l'opportunité de découvrir de plus près les métiers de AccorHotels grâce aux visites de sites ; l'invitation en priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles AccorHotels participe.

L'année de leur adhésion au Club des Actionnaires, les membres se voient attribués la carte Gold du programme de fidélité du Club AccorHotels qui leurs 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 2016 avec pour ordre du jour :

- le 21 juillet 2016, au siège de AccorHotels à Issy-les-Moulineaux :
  - présentation des dernières opérations de restructurations immobilières, et point d'étape sur l'avancement du plan digital,
  - analyse des enjeux sectoriels mondiaux, approfondissement de la stratégie de croissance externe opérée par le Groupe :
    - acquisition du Groupe Fairmont, Raffles et Swissotel (modalités, recentrage sur le luxe, enjeux d'intégration et de gouvernance),
    - élargissement du *business model* à la location de résidences privées de luxe *via* les acquisitions de onefinestay, Squarebreak & Oasis Collections,
  - présentation du projet de filialisation d'HotelInvest (Booster), présentation des dernières réalisations en matière de Food & Beverage,
  - déjeuner au siège,
  - visite du siège ;
- le 20 décembre 2016, également au siège de AccorHotels à Issy-les-Moulineaux :
  - retour sur les dernières opportunités de croissance externe visant à élargir et consolider le modèle du Groupe :
    - présentation des acquisitions de 25hours et de Banyan Tree renforçant l'activité de location de résidence privée du Groupe,
    - présentation de l'acquisition de John Paul enrichissant les offres de services et savoir-faire du Groupe en matière de relation clients, au bénéfice des clientèles de son réseau hôtelier et de ses plateformes de location de résidences privées,
  - visite du showroom Jo&Joe, nouvelle marque *Lifestyle* de AccorHotels à destination des milleniums.
    - Intervention d'Éric Peyrard, *Managing Director* France et Europe du Nord de Fastbooking, sur les enjeux du digital pour les hôteliers indépendants. Réflexions autour des stratégies de distribution directe, indirecte, stratégies e-commerce multicanales (mobile, réseaux sociaux…) visant à amplifier la visibilité des hôteliers sur Internet, et les accompagner dans la croissance de leurs parts de marché ;
- déjeuner au siège.

DES SUPPORTS D'INFORMATION ADAPTÉS, ACCESSIBLES À TOUS

L'ensemble des actualités financières et des documents d'information publiés par le Groupe sont accessibles sur le site Internet accorhotels-group.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

82, rue Henri Farman
92445 Issy-les-Moulineaux

Tél. : + 33 1 45 38 86 25
Fax : + 33 1 45 38 85 95

Contact actionnaires : 0 805 650 750 (numéro vert)
E-mail : comfi@accor.com

7.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

NOM ET FONCTION DE LA PERSONNE QUI ASSUME LA RESPONSABILITÉ DU DOCUMENT

- Sébastien Bazin

Président-directeur général

ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

Fait à Paris, le 31 mars 2017

Sébastien Bazin

RESPONSABLES DE L'INFORMATION

- François Pinon

Directeur juridique Groupe
Tél. : + 33 1 45 38 87 33

- Jean-Jacques Morin

Membre du Comité exécutif – Directeur général Finances
Tél. : + 33 1 45 38 87 03

- Sébastien Valentin

Directeur des Relations investisseurs et de la Communication financière
Tél. : + 33 1 45 38 86 25

COMMISSAIRES AUX COMPTES

TITULAIRES

- Cabinet Ernst & Young et Autres

Réseau Ernst & Young
Jacques Pierres
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

- Cabinet Deloitte & Associés

David Dupont Noel
185, avenue Charles-de-Gaulle – BP 136
92203 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de premier mandat : 16 juin 1995.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

SUPPLÉANTS

- Auditex

Tour Ernst & Young – 11, allée de l'Arche
92037 Paris-La Défense Cedex

Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

- BEAS

7, villa Houssay
92200 Neuilly-sur-Seine

Date de premier mandat : 29 mai 2001.

Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

7.3 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			
	2015		2016		2015		2016	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
HONORAIRES AFFÉRENTS À LA CERTIFICATION DES COMPTES								
	4,6	**65 %**	**4,4**	**75 %**	**3,6**	**95 %**	**4,3**	**62 %**
Émetteur	0,8	11 %	0,7	12 %	0,6	16 %	0,7	10 %
Filiales	3,7	52 %	3,7	63 %	3,0	79 %	3,6	52 %
HONORAIRES AFFÉRENTS AUX AUTRES SERVICES								
	2,6	**37 %**	**1,5**	**25 %**	**0,2**	**5 %**	**2,5**	**38 %**
Émetteur	1,5	21 %	1,1	19 %	0,2	5 %	1,8	28 %
Filiales	1,1	15 %	0,4	7 %	0,0	0 %	0,6	10 %
TOTAL	**7,1**	**100 %**	**5,9**	**100 %**	**3,8**	**100 %**	**6,8**	**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 **177 à 249** et, **176,** du Document de référence de l'exercice 2015 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **24 mars 2016** sous le **n° D.16-0205** ;
- les informations financières figurant aux pages **162 à 169** du Document de référence de l'exercice 2015 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **24 mars 2016** sous le **n° D.16-0205** ;
- 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 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**	**328**
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	**328**
3.	**Informations financières sélectionnées**	
3.1.	Informations financières historiques	13 ; 194 ; 203 ; 308
3.2.	Informations financières intermédiaires	N/A
4.	**Facteurs de risques**	151-165
4.1.	Risques liés à l'environnement législatif et réglementaire	153
4.2.	Risques juridiques et réglementaires	158
4.3.	Risques liés à l'éthique	161
5.	**Informations concernant l'émetteur**	**312**
5.1.	Histoire et évolution de la Société	312
5.2.	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	312
5.3.	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	312
5.4.	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	312
5.5.	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	312
5.6.	Investissements	7 ; 9 ; 10 ; 11 ; 19-23 ; 199 ; 202-204 ; 205 ; 312
6.	**Aperçu des activités**	
6.1.	Principales activités	4-11
6.2.	Principaux marchés	4-11 ; 194-203 ; 232-237
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	11-12 ; 19-28
7.	**Organigramme**	
7.1.	Description sommaire du Groupe	130 ; 208 ; 268-269
7.2.	Liste des filiales importantes	205-207 ; 268-269 ; 304-307
8.	**Propriétés immobilières, usines, équipements**	
8.1.	Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	11 ; 245-246
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	88-89
9.	**Examen de la situation financière et du résultat**	
9.1.	Situation financière	199 ; 207
9.2.	Résultat d'exploitation	194-203 ; 231-237
10.	**Trésorerie et capitaux**	
10.1.	Informations sur les capitaux	199 ; 217 ; 251
10.2.	Flux de trésorerie	162-164 ; 216
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	255-256 ; 294-295
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	162-164
10.5.	Sources de financement attendues	162-164 ; 295
11.	**Recherche et développement, brevets et licences**	**N/A**

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004		Numéros de pages
12.	**Informations sur les tendances**	
12.1.	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	18 ; 21 ; 23-25 ; 28-30 ; 208
12.2.	Tendance connue ou événement susceptible d'influer sur les perspectives de l'émetteur	208 ; 271 ; 303
13.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**N/A**
14.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**	
14.1.	Organes d'administration	114-128
14.2.	Conflits d'intérêts	131-136 ; 143
15.	**Rémunération et avantages**	
15.1.	Rémunération et avantages en nature	55 ; 167-175 ; 270 ; 297
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	173-174 ; 261-262 ; 282-283 ; 287-288
16.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	114-128
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	130 ; 132-135
16.3.	Comité d'audit et Comité des rémunérations	139-143
16.4.	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	131-137 ; 167-173 ; 176 ; 187
17.	**Salariés**	
17.1.	Nombre de salariés	55
17.2.	Participation et stock-options	64-65 ; 176-186 ; 252-253
17.3.	Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	64 ; 176 ; 252-253 ; 291-292 ; 314 ; 317
18.	**Principaux actionnaires**	
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	318
18.2.	Existence de droits de vote différents	313-314 ; 318
18.3.	Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	318-319
19.	**Opérations avec des apparentés**	**270**
20.	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
20.1.	Informations financières historiques	213-274
20.2.	Informations financières *pro forma*	272-273
20.3.	États financiers	213-274
20.4.	Vérifications des informations financières historiques annuelles	212 ; 275
20.5.	Date des dernières informations financières	219-221
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7.	Politique de distribution des dividendes	199 ; 322
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	153 ; 158
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21.	**Informations complémentaires**	
21.1.	Capital social	314-316
21.2.	Actes constitutifs et statuts	130-145 ; 256 ; 312-314
22.	**Contrats importants**	208 ; 219-221 ; 267-268 ; 302-303
23.	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	N/A
24.	**Documents accessibles au public**	327-328
25.	**Informations sur les participations**	204-207 ; 268-269 ; 305-307

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**	**276-309**
2.	**Comptes consolidés**	**213-274**
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	194 ; 233-236
	Analyse des résultats	197-204
	Analyse de la situation financière	197-204
	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	208
	Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	55-108
	Principaux risques et incertitudes	151-166
	Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA	308
	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	304-307
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	162-164 ; 318-322
3.3.	Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
	Rachats par la Société de ses propres actions	314
4.	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**328**
5.	**Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés**	**212 ; 275**
6.	**Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes**	**329**
7.	**Rapport du Président sur le contrôle interne**	**131-149**
8.	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne**	**150**

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**	276-309
2.	**Comptes consolidés**	213-274
3.	**Informations contenues à l'article L. 225-100 du Code de commerce**	
	Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	194 ; 233-236
	Analyse des résultats	197-204
	Analyse de la situation financière	197-204
	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	208
	Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	55-108
	Principaux risques et incertitudes	151-166
	Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA	308
	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	304-307
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	162-164 ; 318-322
5.	**Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce**	
	Rachats par la Société de ses propres actions	314
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	64-65 ; 167-173 ; 270
	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	171-172 ; 261-264 ; 280-281 ; 287-288
7.	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**328**
8.	**Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés**	**212 ; 275**
9.	**Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes**	**329**
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**	**131-149**
11.	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne**	**150**
12.	**Informations sociales, environnementales et sociétales**	**34-108**
13.	**Capital social et actionnariat salarié**	**314-321**

7.8 TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE 2

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
PRINCIPES GÉNÉRAUX DE REPORTING			
Les informations publiées sont présentées « de façon à permettre une comparaison des données » (loi du 12/07/2010). Le Rapport du Conseil d'administration ou du Directoire « présente les données observées au cours de l'exercice clos et, le cas échéant, au cours de l'exercice précèdent, de façon à permettre une comparaison entre ces données ».	NA	Précisions méthodologiques	100
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	Application du principe « Appliquer ou expliquer »	99
Lorsqu'une société se conforme volontairement à un référentiel national ou international en matière sociale ou environnementale, le rapport peut le mentionner en indiquant les préconisations de ce référentiel qui ont été retenues et les modalités de consultation de ce dernier.	NA	Le reporting RSE de AccorHotels s'inscrit dans le cadre des GRI Standards. Une table de correspondance est disponible sur Internet (www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/the-expert-room/our-csr-approach)	343
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	109
■ L'organisme tiers indépendant doit inclure dans son rapport : ■ 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 ; ■ 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 ; ■ 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	109
INFORMATIONS SOCIALES		ENGAGEMENT SOCIAUX	55 À 73
Emploi			
Effectif total	Engagements 1, 3 et 6	AccorHotels, un modèle social unique	55
Répartition des salariés par sexe		La mixité Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes / Répartition des femmes par type de poste	58 67
Répartition des salariés par âge		La pyramide des âges	57
Répartition des salariés par zone géographique		Les effectifs et leur répartition géographique	57
Les embauches		Les embauches et les départs	58
Les licenciements		Les embauches et les départs	58
Rémunérations		La politique de rémunération	65
Évolution des rémunérations		AccorHotels ne réalise pas encore de consolidation permettant de communiquer l'évolution des salaires au niveau Groupe.	N/A

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
Organisation du travail			
Organisation du temps de travail	Engagements 1, 3 et 6	Organisation du travail et équilibre vie professionnelle / vie privée / Durée du temps de travail / Organisation du travail / Télétravail / Travail de nuit Améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé	63 62
Absentéisme		Absentéisme	58
Relations sociales			
Organisation du dialogue social	Engagements 1, 3 et 6	Favoriser un dialogue ouvert / Instance et outils de dialogue / Le dialogue pour accompagner la transformation du Groupe	60
Procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci		Favoriser un dialogue ouvert / Instance et outils de dialogue / Le dialogue pour accompagner la transformation du Groupe	60
Bilan des accords collectifs		Favoriser un dialogue ouvert / Les accords collectifs / Accords signés par pays et thèmes	60
Santé et sécurité			
Conditions de santé et de sécurité au travail		Imaginer des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle et de bonnes conditions de travail / Améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles	62 63
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail		Favoriser un dialogue ouvert / Les accords collectifs / Accords signés par pays et thèmes	60
Fréquence et gravité des accidents du travail		Taux de fréquence des accidents du travail Taux de gravité des accidents du travail	64
Maladies professionnelles		Améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé / Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles	64
Formation			
Politiques mises en œuvre en matière de formation		L'apprentissage au cœur du développement des compétences Accompagner les collaborateurs tout au long de leurs parcours / Préparer la relève managériale	69 71
Nombre d'heures de formation		Nombre d'heures de formation	69

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
Égalité de traitement			
Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Engagements 1, 3 et 6	Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion / Promouvoir la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes	67
Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion / L'intégration des personnes en situation de handicap	67
Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité		Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion / Promouvoir la diversité culturelle	67
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	42
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	42
Élimination du travail forcé ou obligatoire		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	42
Abolition effective du travail des enfants		Des engagements portés par la Charte Éthique et RSE	42
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX	88 À 98
Politique générale en matière environnementale			
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	Engagements 7, 8 et 9	Une stratégie RSE intégrée au modèle économique Pilotage de la démarche Éthique & RSE	34 42
Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement		Planet 21 in Action, une nouvelle feuille de route pour les hôtels	49
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement		Engagement Planet 21 : La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe	72
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Engagement 7	Risques industriels et environnementaux liés à l'environnement	158
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement		Risques industriels et environnementaux liés à l'environnement	158
Pollution			
Mesures de prévention, réduction, réparation des rejets dans l'air	Engagements 7, 8 et 9	Privilégier les produits écoresponsables Engagements Planet 21 : Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments Engagement Planet 21 : -5 % de consommation d'énergie par chambre / Piliers Bâtiments de Planet 21 in Action	76

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
Mesures de prévention, réduction, réparation des rejets dans l'eau		Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments / Engagement Planet 21 : -5 % de consommation d'énergie par chambre et de consommation d'eau par nuitée, d'ici 2018 (hôtels filiales et managés) AccorHotels et la préservation de la biodiversité / Engagement Planet 21 : -5 % de consommation d'énergie par chambre	88 89
Mesures de prévention, réduction, réparation des rejets dans le sol		Application du principe « appliquer ou expliquer » / Utilisation des sols	99
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		Application du principe « appliquer ou expliquer » / Nuisances pour le voisinage	99
Économie circulaire			
Prévention et gestion des déchets			
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets		Engagement Planet 21 : 65 % des déchets d'exploitation des hôtels sont valorisés d'ici 2020 / Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments / Capitaliser sur la valeur cachée des déchets	92
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire		Engagement Planet 21 : -30 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2020	95
Utilisation durable des ressources			
Consommation d'eau		Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments / Engagement Planet 21 : -5 % de consommation d'énergie par chambre et de consommation d'eau par nuitée, d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)	89
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	Engagements 7, 8 et 9	L'empreinte environnementale du Groupe	34
Consommation de matières premières		Engagement Planet 21 : 100 % de nos restaurants suivent la Charte de l'Alimentation saine et durable d'ici 2020 / Piliers Communautés et Bâtiments de Planet 21 in Action	97
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières		Engagement Planet 21 : 100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone (hôtels et filiales) Réduire le gaspillage alimentaire / Proposer une alimentation saine et durable pour la planète / Développer l'agriculture urbaine Impliquer nos clients dans une expérience durable / Privilégier les produits écoresponsables	88 95

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
Consommation d'énergie	Engagements 7, 8 et 9	Engagement Planet 21 : -5 % de consommation d'énergie par chambre et de consommation d'eau par nuitée, d'ici 2018 (hôtels filiales et managés)	89
Mesures prises en compte pour améliorer l'efficacité énergétique		Engagement Planet 21 : 100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone (hôtels et filiales) Engagement Planet 21 : pilier Bâtiments : -5 % de consommation d'énergie par chambre / Piliers Bâtiments de Planet 21 in Action	88
Mesures prises en compte pour améliorer le recours aux énergies renouvelables		Engagement Planet 21, pilier bâtiments : 100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone (hôtels et filiales) Engagement Planet 21 : pilier Bâtiments : -5 % de consommation d'énergie par chambre / Piliers Bâtiments de Planet 21 in Action	88
Utilisation des sols		Application du principe « appliquer ou expliquer » / Utilisation des sols	99
Changement climatique			
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit		Panorama des enjeux auxquels AccorHotels est confronté / L'empreinte environnementale du Groupe / La prise en compte du scope 3 dans la mesure de l'empreinte environnementale / Privilégier les produits écoresponsables	34
Adaptation aux conséquences du changement climatique		Viser la neutralité carbone pour nos bâtiments / L'analyse des risques liés aux changements climatiques pour le Groupe	88 151 348
Protection de la biodiversité			
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Engagements 7, 8 et 9	AccorHotels et la préservation de la biodiversité *Plant for the planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement / Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	98 87
INFORMATIONS SOCIÉTALES		ENGAGEMENT SOCIÉTAL	84 À 87

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales			
En matière d'emploi et de développement régional		AccorHotels, un modèle social unique	55
Sur les populations riveraines ou locales	/	La protection de l'enfance face aux abus AccorHotels et la préservation de la biodiversité *Plant for the planet*, l'agroforesterie au service du développement des communautés et de la protection de l'environnement Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Solidarity AccorHotels	85 98 87 84
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment			
Les associations d'insertion		Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Solidarity AccorHotels	84
Les établissements d'enseignements		L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes / Politique de dialogue et outils	45
Les associations de défense de l'environnement		L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes / Politique de dialogue et outils / Focus sur les nouveaux partenariats 2016 / Des partenariats externes pour enrichir la démarche	45 47
Les associations de consommateurs		L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes / Politique de dialogue et outils	45
Les populations riveraines		Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Solidarity AccorHotels	84
Conditions du dialogue avec des personnes et organisations		L'interaction de AccorHotels avec ses parties prenantes / Politique de dialogue et outils	45
Actions de partenariat ou de mécénat		Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe : Solidarity AccorHotels	84
Sous-traitance et fournisseurs			
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Engagements 1 & 2	Engager une relation durable avec les partenaires / Engagement Planet 21 : Notre process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé auprès de 100 % de nos partenaires / Dans les relations avec les fournisseurs	80 81
Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants		Engager une relation durable avec les partenaires / Engagement Planet 21 : notre process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé auprès de 100 % de nos partenaires / Dans les relations avec les fournisseurs	80 81

Disposition Grenelle 2 – article 225	Principe du Pacte Mondial	Section du Chapitre 2 / Indicateur RSE	Page du Document de référence
Loyauté des pratiques			
Actions engagées pour prévenir la corruption		Pilotage de la démarche éthique et RSE / L'adoption d'un programme de compliance Engager une relation durable avec les partenaires / Engagement Planet 21 : notre process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé auprès de 100 % de nos partenaires / Dans les relations avec les gestionnaires d'hôtels	42 45
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		Privilégier les produits écoresponsables Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	76
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme			
Actions engagées en faveur des droits de l'homme		Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques	81
L'article 173 modifiant le sixième alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce			
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité		Rapport du Président	151

CONTRIBUTION DU GROUPE ACCORHOTELS AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Pilier Planet 21	Objectifs du Développement durable des Nations Unies	Contribution AccorHotels
COLLABORATEURS	**5. Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles**	
	5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles	Voir page 66 sur la lutte contre la discrimination des sexes et la promotion de l'égalité homme-femme.
	5.2 Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation	Voir page 85 sur le programme *We Act Together for Children* (WATCH) contre l'exploitation sexuelle des enfants.
	5.5 Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique	**Voir page 66 sur la lutte contre la discrimination des sexes et la promotion de l'égalité Homme-Femme, sur le *Women's Empowerment Principles* portés par l'ONU pour soutenir l'autonomisation des femmes, sur le mouvement de solidarité HeForShe, programme pilote porté par l'ONU Femmes, et sur le réseau *Women At Accor Generation* (WAAG).**
CLIENTS	**12. Établir des modes de consommation et de production durables**	
	12.2 D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles	**Voir page 77 sur les 10 familles de produits écoresponsables.** Voir page 88 sur le piler « Bâtiments ».
	12.3 D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant au niveau de la distribution comme de la consommation et réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte	**Voir page 95 sur la réduction du gaspillage alimentaire.**
	12.4 D'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement	Voir page 77 sur les produits d'entretien écolabellisés. Voir page 158 sur la minimisation des fluides frigorigènes. Voir page 99 sur les rejets d'eau. Voir page 93 sur la gestion des déchets.
	12.5 D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation	**Voir page 93 sur les déchets**
	12.8 D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature	Voir page 73 sur la sensibilisation des clients dans les hôtels et des collaborateurs en interne.
	12.b Mettre au point et utiliser des outils de contrôle des impacts sur le développement durable, pour un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux	Voir page 34 sur la réalisation d'études mises en partage : empreinte environnementale, et l'empreinte socio-économique. Voir page 54 sur Planet 21 in Action, la feuille de route des hôtels sur le développement durable.

Pilier Planet 21	Objectifs du Développement durable des Nations Unies	Contribution AccorHotels
	13. Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions	
	13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales	**Voir page 88 sur les actions concernant le carbone. Voir page 89 sur les actions sur la diminution des consommations d'énergie.**
	13.3 Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide	Voir page 73 sur la sensibilisation des clients dans les hôtels. Voir page 73 sur la formation des employés.
	15. Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité	
BÂTIMENTS	15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial	**Voir page 87 sur le programme *Plant for the Planet*, en faveur de l'agroforesterie.** Voir page 77 sur les produits à base de bois ou fibres papiers qui sont recyclés, ou certifiés FSC ou PEFC.
	15.3 D'ici à 2030, lutter contre la désertification, restaurer les terres et sols dégradés, notamment les terres touchées par la désertification, la sécheresse et les inondations, et s'efforcer de parvenir à un monde sans dégradation des sols	**Voir page 91 sur la réduction des consommations d'eau.** Voir page 87 sur le programme *Plant for the Planet*, en faveur de l'agroforesterie. Voir pages 98 et 99 sur les actions pour limiter la pollution des sols.
	15.5 Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction	Voir page 97 sur les espèces de poissons menacées supprimées.
	15.b Mobiliser d'importantes ressources de toutes provenances et à tous les niveaux pour financer la gestion durable des forêts et inciter les pays en développement à privilégier ce type de gestion, notamment aux fins de la préservation des forêts et du reboisement	**Voir page 87 sur le programme *Plant for the Planet*, programme financé grâce aux économies générées par la réutilisation de serviettes.**
	16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous	
COMMUNAUTÉS	16.2 Mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants	**Voir page 85 sur le programme *We Act Together for Children* (WATCH) contre l'exploitation sexuelle des enfants.**
	16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes	Voir page 42 sur la Charte Éthique et RSE, et le dispositif de compliance.

Pilier Planet 21	Objectifs du Développement durable des Nations Unies	Contribution AccorHotels
	2. Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable	
ALIMENTATION	2.3 D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier les femmes, les autochtones, les exploitants familiaux, les éleveurs et les pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et intrants, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emploi autres qu'agricoles	**Voir page 97 sur la Charte de l'Alimentation saine & durable et l'approvisionnement local.** Voir page 87 sur les exploitations agroforestières soutenues par le programme *Plant For the Planet*, permettant de sécuriser les débouchés commerciaux des producteurs.
	2.4 D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols	Voir page 97 sur la Charte de l'Alimentation saine et durable. Voir page 87 sur les exploitations agroforestières soutenues par le programme *Plant For the Planet*. Les arbres améliorent le rendement des cultures et la qualité des récoltes, tout en diversifiant les ressources des producteurs (vente de bois, biomasse, fruits…).
	8. Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous	
PARTENAIRES	8.5 D'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale	**Voir page 42 sur la Charte Éthique et RSE, et le dispositif de compliance.**
	8.6 D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation	Voir page 66 sur la lutte contre l'illétrisme et page 69 sur AccorHotels Académie qui donne l'opportunité à des personnes qui n'ont pas de formation d'être formés aux métiers du tourisme et embauchés par AccorHotels. Voir page 83 sur les actions de la fondation Solidarity AccorHotels pour objectif de développer la formation professionnelle grâce à des programmes d'apprentissage de métiers, notamment pour des personnes fragilisées.
	8.7 Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes	**Voir page 42 sur la Charte Éthique et RSE, et le respect des grands principes fondamentaux internationaux, tel que le Pacte Mondial des Nations unies, dont le Groupe est signataire depuis 2003, ou les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ; ou les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme.** **Voir page 81, sur le process de gestion des risques éthiques et RSE avec nos partenaires propriétaires et fournisseurs.**
	8.8 Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire	Voir page 60 sur les Accords-cadres, dialogue social et collective, programme de santé et sécurité, management des risques au travail.
	8.9 D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et mette en valeur la culture et les produits locaux	Voir page 34 sur la stratégie Planet 21. Voir page 34 sur l'empreinte socio-économique. Voir page 97 sur la Charte de l'Alimentation saine et durable, portant notamment sur les produits locaux.

CORRESPONDANCE GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Pour son Document de référence, AccorHotels s'appuie sur le nouveau référentiel de la *Global Reporting Initiative* lancé en 2016 et déclare son rapport en conformité avec les lignes directrices du GRI Standards « critères essentiels ». Un index précisant les sujets GRI abordés ainsi que leur localisation dans le Document de référence 2016 est disponible sur Internet (http://www.accorhotels.group/fr-FR/commitment/the-expert-room/our-csr-approach).

RISQUES LIÉS AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Risques liés aux changements climatiques auxquels AccorHotels est exposé	Exposition au risque	Conséquences sur les activités de AccorHotels	Horizon de temps *	Impact financier **
Disponibilité des ressources énergétiques	Diminution des réserves en ressources naturelles rares.	Hausse des coûts structurels.	Court	+++
Normes et réglementations	Pression croissante sur la performance énergétique / carbone des bâtiments / développement de taxes.	Hausse des coûts, sanctions financières en cas de non-conformité, atteinte à la marque, image.	Court / Moyen	+++
Événements météorologiques extrêmes / Catastrophes naturelles	Augmentation de la fréquence et de l'intensité de ces événements (sécheresses, pluies de plus en plus irrégulières, inondations, cyclones plus fréquents, etc.).	Destruction partielle ou totale des actifs et interruption de l'activité. Baisse de l'attractivité de certaines destinations, perte de revenus. Menace la sécurité des clients et collaborateurs. Hausse des coûts d'assurance.	Moyen	+++
Renchérissement du coût des transports	Baisse du volume de voyageurs.	Baisse de fréquentation. Report de clientèle vers des solutions alternatives à la mobilité.	Long	+++
Difficulté dans le *sourcing* alimentaire	Baisse des rendements agricoles (productivité), accroissement de la volatilité des prix des denrées, disparition d'espèces.	Hausse des coûts, baisse de la qualité, nouvelles régulations.	Moyen / Long	++
Stress Hydrique	Diminution des réserves en eau, pénuries, conflits d'usages.	Fermetures ponctuelles, hausse des coûts, nouvelles régulations.	Moyen	++
Augmentation du niveau des eaux et acidification des océans	Inondations, réduction des zones touristiques. Détérioration / diminution de la ressource en eau potable (eau salée dans les sources d'eau). Migrations de population.	Destruction partielle ou totale des actifs. Baisse de l'attractivité de certaines destinations, perte de revenus.	Long	++
Destruction de la biodiversité	Érosion du littoral, destruction de la faune, détérioration des récifs coralliens.	Baisse de l'attractivité de certaines destinations, perte de revenus.	Moyen	+
Sanitaire / épidémies	Augmentation de la température, développement de nouvelles maladies. Transport, adaptation et mutation plus facile et rapide des virus.	Baisse de l'attractivité de certaines destinations, perte de revenus. Menace la sécurité des clients et collaborateurs.	Long	+

* *Court = 1 à 3 ans ; moyen = 3 à 8 ans ; long = supérieur à 8 ans.*
** *Légende de l'impact financier : + = faible / ++ = moyen / +++ = important.*

Ici, le durable c'est du sérieux !
Ce papier est certifié par le label FSC.
Ce dernier garantit que les forêts
sont gérées de façon durable.

Conception et réalisation : côtécorp. Tél. : 01 55 32 29 74
Crédits photos : © DGID – © Vichai Kiatamornvong – © Hester Chew –
© Minh Tang – © Abaca Corporate / Boris Zuliani - © Tiago Carvalho -© Abaca Corporate / Philippe Louzon.

Feel Welcome

RAFFLES LEGEND SOFITEL SO/ SOFITEL SOFITEL Fairmont onefinestay M GALLERY pullman swissôtel 25h twenty five hours hotels

NOVOTEL Mercure adagio MAMA SHELTER ibis ibis STYLES ibis budget JO&JOE hotelF1