



ACCOR

2018

Document de référence

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ



Sommaire

Rapport intégré	03		
1 Présentation du Groupe	43		
1.1 Historique	45		
1.2 Les activités du Groupe	51		
1.3 Un modèle économique transformé, plus créateur de valeur	67		
1.4 Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe	71		
1.5 Développement et empreinte géographique du Groupe	78		
1.6 Des investissements pour consolider la capacité digitale du Groupe	84		
1.7 Marché et concurrence 	88		
1.8 Gestion des risques 	90		
1.9 Contrôle interne et audit interne 	105		
2 Responsabilité de l'entreprise	113		
2.1 Stratégie RSE et pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE 	114		
2.2 Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs 	134		
2.3 Impliquer nos clients dans une relation durable 	155		
2.4 Engager une relation durable avec les partenaires 	161		
2.5 Agir avec les communautés locales pour un impact positif 	167		
2.6 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor 	172		
2.7 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable 	183		
2.8 Mesurer et évaluer la performance	188		
2.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	199		
2.10 Annexes	203		
3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise	209		
3.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance	210		
3.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018	213		
3.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités	225		
3.4 Comités du Conseil	228		
3.5 Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux 	230		
3.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société 	242		
3.7 Say on pay 2018	252		
3.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	260		
3.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	260		
3.10 Assemblée Générale annuelle	261		
3.11 Autorisations en matière d'augmentations de capital	276		
3.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	286		
4 Commentaires sur les comptes et événements post-clôture	293		
4.1 Commentaires sur l'exercice 2018 	294		
4.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2018 	305		
4.3 Contrats importants 	309		
4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 	309		
5 États financier	311		
5.1 Comptes consolidés et annexes 	312		
5.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 	375		
5.3 Comptes sociaux mère et annexes 	380		
5.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 	415		
6 Informations sur la Société et le capital	421		
6.1 Renseignements concernant la Société	422		
6.2 Capital 	424		
6.3 Actionnariat 	428		
6.4 Marché des titres de Accor	431		
7 Informations complémentaires	435		
7.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public	436		
7.2 Responsables du document et du contrôle des comptes 	438		
7.3 Informations incluses par référence	439		
7.4 Table de concordance du Document de référence	440		
7.5 Table de concordance du Rapport financier annuel	443		



ACCOR

2018

Document de référence

RAPPORT FINANCIER ANNUEL
RAPPORT INTÉGRÉ



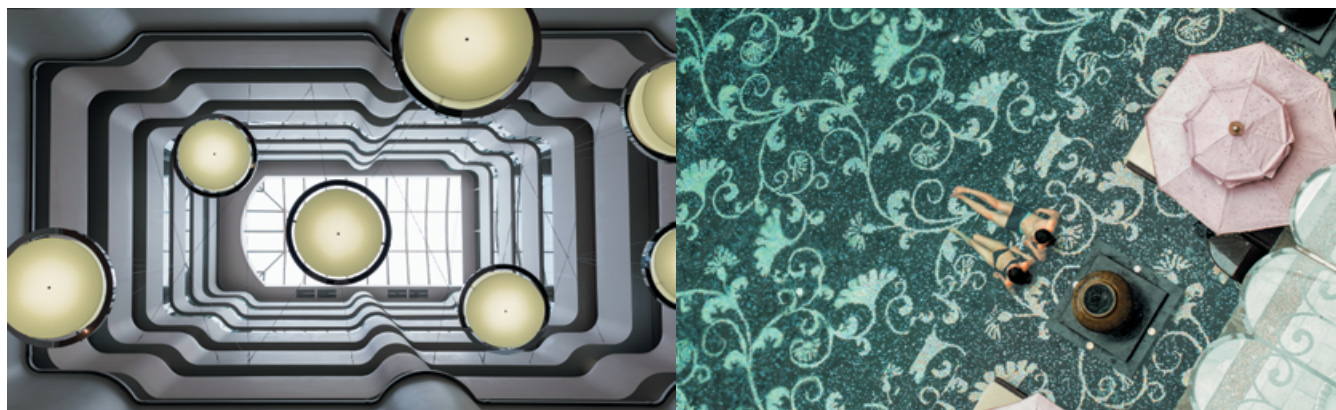
Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 29 mars 2019, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



Rapport intégré

Sommaire

<i>Message du Président</i>	05	<i>Stratégie et objectifs</i>	18
<i>Accor, groupe hôtelier le plus diversifié</i>	07	◇ Une transformation réussie, pour un modèle de création de valeur simplifié	18
◇ Accor, acteur à l'avant-garde de l'hospitalité augmentée	07	◇ Le modèle d'affaires de Accor	20
◇ Une organisation et un portefeuille de marques, au service de l'hospitalité augmentée	09	◇ Le nouvel Accor : résolument expansionniste, innovant et créateur de valeur	22
		◇ Un modèle qui sert l'ambition de croissance de Accor de doubler l'excédent brut d'exploitation d'ici 2022	27
<i>Notre histoire : depuis 50 ans, nous réinventons l'hospitalité</i>	10	<i>Performances et leadership</i>	30
◇ 1967 - Les débuts avec le Novotel Lille Lesquin	10	◇ Performances financières	32
◇ La réinvention permanente de l'hospitalité	11	◇ Performances extra-financières	33
◇ Laisser une empreinte positive	11	<i>Une gouvernance solide au service de la stratégie</i>	35
<i>Tendances et enjeux du secteur de l'hospitalité</i>	13	◇ Focus sur la composition et l'organisation du Conseil d'administration	36
◇ Le secteur du tourisme est en expansion rapide sur tous les continents, notamment en Chine	13	◇ Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux	38
◇ Le secteur de l'hospitalité connaît de profondes mutations et une concurrence aux contours nouveaux	14	<i>Une démarche structurée de gestion globale des risques</i>	39
◇ Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité	16	◇ La démarche	39
		◇ Les risques significatifs	40





Message du Président

...

Sébastien Bazin

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

...

“

Clients, partenaires et collaborateurs constituent les moteurs de notre croissance et des performances du Groupe

Face à la disruption de l'industrie hôtelière et à l'évolution des modes de consommation, Accor s'est engagé, ces dernières années, dans une transformation profonde de son modèle. Notre profil n'est plus le même qu'il y a cinq ans. Nous offrons davantage de marques et nous avons rééquilibré nos activités vers le luxe et le *lifestyle*. Nous enregistrons une croissance record et nous avons encore renforcé notre position de leader, notamment via des acquisitions ciblées. Notre terrain de jeu s'est élargi et avec lui les offres faites à nos clients, qu'ils soient propriétaires ou hôtes. Enfin, nous avons fortement investi dans nos plateformes web, dans notre app et dans le « seamless », pour devenir encore plus digital.

Pour Accor, 2018 marque donc une étape majeure. Une page se tourne, nous entrons dans une nouvelle ère. Désormais *asset light*, après la cession d'AccorInvest, nous avons toute latitude pour faire vivre la vision unique de l'hospitalité qui est la nôtre. Une hospitalité augmentée, généreuse, connectée aux communautés locales, qui récompense la loyauté de nos hôtes, nourrit l'enthousiasme de nos équipes et porte des valeurs de responsabilité et de solidarité. Pour rendre visible ce changement, nous avons rénové notre identité corporate sous la marque institutionnelle Accor. Hommage à l'innovation et à notre histoire, notre nouvelle signature traduit notre ambition « d'aller au-delà des hôtels ».

Nous avons également regroupé sous une marque et une plateforme digitale unique, 'ALL-Accor Live Limitless', l'ensemble des avantages, services et expériences que nous proposons à nos clients fidèles, pour mieux vivre, travailler et vibrer (« **Live, Work, Play** »).

Notre ambition est en effet de redéfinir la notion d'hospitalité. Nous voulons, grâce à notre écosystème de marques, de talents et de solutions, être le moteur de l'hospitalité de demain. Nous voulons innover, voir plus loin et répondre à des besoins de voyage et de *lifestyle* encore non satisfaits en offrant des façons nouvelles de ressentir et d'expérimenter le monde. L'hospitalité de demain selon Accor repose sur un mélange unique d'expériences extraordinaires, de solutions ultra performantes et de valeurs humaines. Ces valeurs humaines sont pour moi la clé de notre succès. Nous plaçons l'humain au cœur de tout ce que nous faisons. Accor est un Groupe *people centric*, attaché à ce que ses hôtes comme ses collaborateurs se sentent valorisés, accueillis, réconfortés. Nos collaborateurs sont des *Heartists*[®]. Experts dans leur métier, ils mettent tout leur cœur dans ce qu'ils font. Généreux, créatifs, attentifs, ils prennent soin des autres et du monde qui les entoure.

En adoptant ce nouveau profil, cette nouvelle identité de marque, nous n'en restons pas moins profondément engagés. L'hospitalité positive, durable, est ancrée dans nos valeurs et dans nos modes opératoires. Nos combats restent d'actualité. Nous voulons faire grandir nos collaborateurs et les communautés qui nous accueillent. En favorisant l'inclusion et la diversité, nous souhaitons permettre à nos salariés de s'épanouir et de se développer. En soutenant les communautés locales et en interagissant avec elles, nous les associons au développement de notre activité. Enfin, nous voulons proposer des expériences durables à nos clients. Cela passe par la diminution de l'impact de nos activités sur la planète mais aussi par de nouvelles offres durables de restauration et de voyages et par l'évolution de notre programme de fidélité.

L'hospitalité de demain reste à construire. Nous sommes heureux et fiers d'ouvrir la voie, avec audace et confiance.



Vers un nouveau modèle plus créateur de valeur

Bienvenue dans le premier rapport intégré de Accor

À L'HEURE D'UN TOURNANT STRATÉGIQUE MAJEUR,
Accor se saisit de l'opportunité de la « pensée intégrée »
pour se présenter sous un nouveau jour.

2018 a marqué un jalon décisif dans la transformation du modèle du Groupe,
vers un modèle plus créateur de valeur.

Les éléments qui composent ce rapport intégré ont été rassemblés et synthétisés
pour faire la démonstration de la puissance de ce nouveau modèle.

Accor, groupe hôtelier le plus diversifié

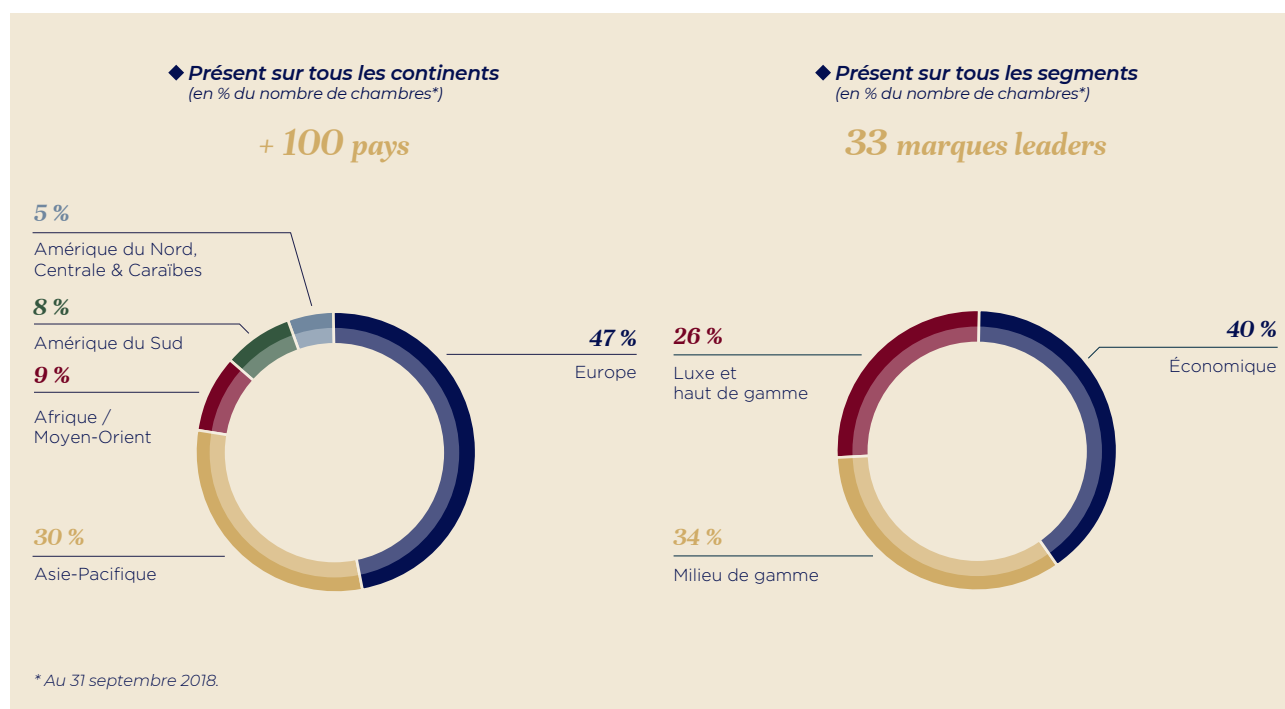
Accor, acteur à l'avant-garde de l'hospitalité augmentée

Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui offre des expériences uniques et inégalées dans près de 4 800 hôtels, complexes hôteliers et résidences implantés dans 100 pays. Depuis plus de 50 ans, le Groupe propose tout son savoir-faire hôtelier à travers une collection incomparable qui s'étend de l'enseigne de luxe à l'enseigne économique.

Plus que des nuits d'hôtel, Accor propose à ses clients de nouvelles manières de vivre, de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être et coworking au sein de ses différentes marques. Afin de dynamiser les performances commerciales du Groupe, la gamme d'accélérateurs métiers de Accor permet par

ailleurs d'accompagner la distribution et l'exploitation des établissements et de développer les expériences proposées aux clients. Ces derniers ont également accès à l'un des programmes de fidélité hôteliers les plus attrayants au monde.

Accor est pleinement engagé dans le développement durable, tant envers la planète qu'auprès des communautés locales. Le programme *Planet 21 – Acting Here* s'emploie ainsi à agir pour une « hospitalité positive », tandis que le fonds de dotation Accor Solidarity s'attache à permettre aux populations défavorisées d'accéder à l'emploi en leur proposant des formations professionnelles.





CHIFFRE D'AFFAIRES

3,6
MILLIARDS
D'EUROS



UN RÉSEAU DE

4 780
HÔTELS
(703 806
CHAMBRES)



1^{er}
PARTOUT
DANS LE MONDE
HORS ÉTATS-UNIS
ET CHINE



UN PIPELINE DE

1 118
HÔTELS
(198 000
CHAMBRES)



5 000

résidences privées d'exception
dans le monde entier

10 000

restaurants et bars



285 000

hommes & femmes engagés
travaillant sous les marques Accor

80 000

recrutements en 2018

54 %

des employés ont moins de 35 ans



Un programme RSE
en place depuis 15 ans,
déployé partout dans le monde,
dans toutes les marques
et tous les hôtels



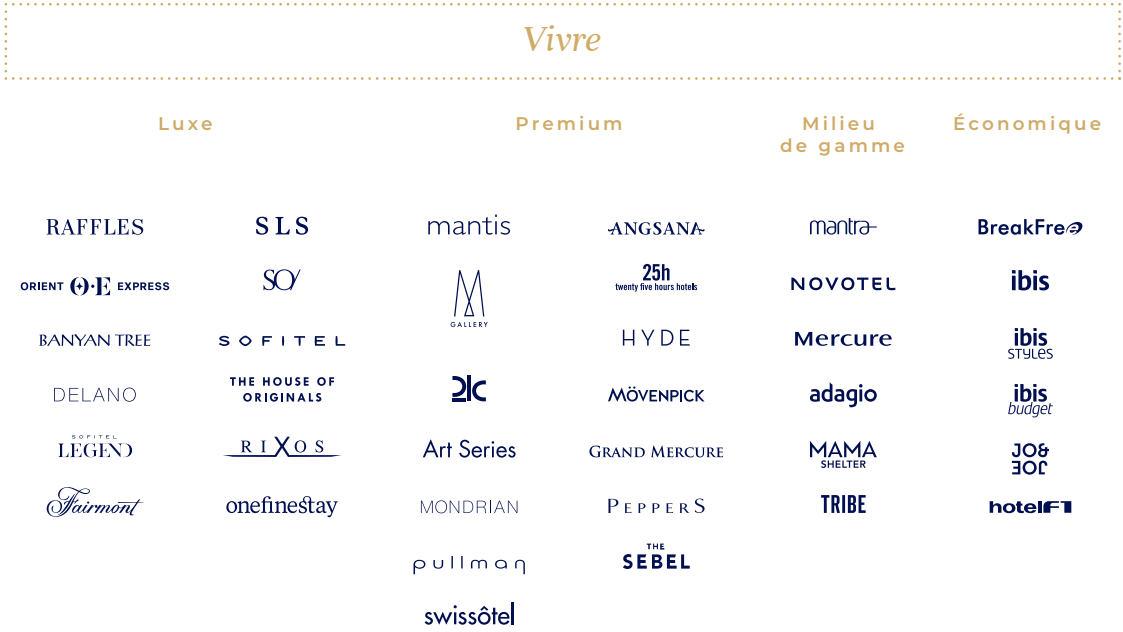
450 000
bénéficiaires directs et indirects
de Accor Solidarity
en 10 ans d'activité



Plant for the Planet,
un programme mondial
d'agroforesterie pour soutenir
l'agriculture écologique
30 pays,
7 millions d'arbres plantés
depuis 10 ans

Une organisation et un portefeuille de marques, au service de l'hospitalité augmentée

Nous avons réorganisé notre portefeuille – unique dans le secteur – pour refléter le souffle et l'ambition de notre Groupe, communiquer notre stratégie d'hospitalité augmentée et construire un cadre pour les acquisitions futures.



Notre histoire

Depuis 50 ans, nous réinventons l'hospitalité

Depuis leurs débuts, Paul Dubrulle et Gérard Pélisson ont cherché sans cesse à réinventer ce que l'hospitalité pouvait être.

Au-delà des voyages, ils ont proposé de nouvelles manières de vivre et de profiter de la vie.

Une entreprise à l'avant-garde de l'hospitalité, élargissant sans cesse cette notion, c'est ce que Accor a toujours été.

Aujourd'hui s'ouvre une nouvelle page de cette aventure, en souhaitant devenir le leader de l'hospitalité augmentée, Accor révolutionne à nouveau le visage du secteur.



1967 Les débuts avec le Novotel Lille Lesquin

Paul Dubrulle et Gérard Pélisson ont su répondre à ce que personne d'autre n'avait anticipé : après-guerre, un nouveau style de vie émergeait ; plus moderne, plus rapide et offrant la possibilité des voyages. À une époque où les hôtels étaient soit des entreprises familiales, soit des hôtels de luxe, nos fondateurs ont introduit la chaîne hôtelière moderne et standardisée.

Alors que les normes n'exigeaient qu'une salle de bain commune par couloir, le Novotel Lille Lesquin a révolutionné l'industrie en en proposant une par chambre. Et au moment où les Français se mettaient à sillonner les routes pour le travail ou pour les congés payés, Novotel proposait, pour le prix d'une chambre d'hôtel, un bureau, un grill, une piscine et le petit-déjeuner.

La réinvention permanente de l'hospitalité

Années 1960-70

Accor invente l'hôtellerie économique et de milieu de gamme, avec la création en France des marques leaders de ce marché : Novotel, Ibis et Mercure.

Années 1980

Accor entre dans le secteur du luxe, avec l'acquisition de la chaîne emblématique Sofitel.

Accor entre dans le secteur de la restauration collective avec le rachat de Jacques Borel International.

Accor devient pionnier dans le bien-être avec la création de la marque Thalassa Spa.

Années 1990

Accor propose des repas haut de gamme, avec l'acquisition de la célèbre pâtisserie parisienne Lenôtre.

Années 2000

Accor crée une marque répondant au besoin d'individualité en lançant MGallery, une collection de propriétés uniques et historiques.

Années 2010

Accor répond aux besoins uniques des entreprises, avec la création de Pullman, une marque haut de gamme destinée aux voyageurs d'affaires.

Accor entérine son leadership mondial dans le luxe avec l'acquisition de Fairmont, Raffles, Swissôtel, et un partenariat avec Banyan Tree.

Accor accélère l'hyper segmentation, avec des marques soigneusement choisies telles que Jo & Joe, Mama Shelter, 25hours Hotels et des hôtels de design tels que Hyde Hotels, Delano, Hôtels SLS et Orient Express.

Accor s'engage dans le home-sharing avec l'acquisition de onefinestay, le leader de la location de maisons de luxe.

Accor redéfinit la vie au bureau en lançant la marque collaborative Wojo.

Accor accélère le lifestyle & entertainment avec l'acquisition de SBE Entertainment et d'experts en animation d'événements : Paris Society et Potel & Chabot.

Laisser une empreinte positive

1970

Accor met en place la première charte d'égalité femme/homme au travail, avec la mise en place d'un plan d'action en faveur des femmes au travail.

1988

Accor est reconnu pour sa « meilleure politique environnementale », basée sur sa charte initiale comportant 65 actions.

1994

Accor est la première entreprise du CAC 40 à créer une Direction de l'Environnement, qui deviendra Développement durable en 2000.

2006-2010

Accor crée Earth Check, le premier programme de développement durable de l'hôtellerie.

2008

Accor crée le Fonds de dotation Accor Solidarity, avec pour mission de lutter contre l'exclusion et de responsabiliser, former et protéger les personnes les plus vulnérables.

2009

Accor lance Plant for the Planet, programme mondial d'agroforesterie pour soutenir une agriculture plus écologique.

2012

L'égalité femme/homme devient un objectif Groupe, avec le lancement de son réseau sur l'égalité Femmes-Hommes : *Women at Accor Generation*, rebaptisé RiISE en 2018.

2015

Accor signe un partenariat avec Energy Observer, bateau révolutionnaire avec lequel le Groupe accompagne la transition écologique.

2016-2020

Accor lance Planet 21 – Acting Here, la stratégie RSE du Groupe en six engagements qui font référence dans le secteur.



Tendances et enjeux du secteur de l'hospitalité

Le secteur du tourisme est en expansion rapide sur tous les continents, notamment en Chine

Depuis 70 ans, le tourisme international connaît un essor continu, porté par une hausse constante du nombre de voyageurs et de leurs dépenses, et par une diversification des destinations à travers le monde. Depuis quelques années, le tourisme mondial constitue l'un des secteurs économiques les plus dynamiques, affichant en 2018 une croissance de 6 % et représentant 10,4 % du PIB mondial.

Reflétant les bonnes tendances de la croissance mondiale, le tourisme international présente d'excellentes perspectives à moyen et long termes :

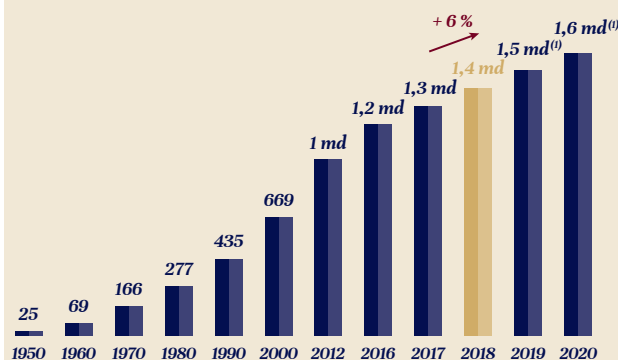
- ◆ 1,4 milliard de personnes ont voyagé dans le monde en 2018 contre 300 millions dans les années 80, et l'Europe a accueilli 50 % des voyageurs internationaux ;
- ◆ le nombre de nuitées réservées dans l'hôtellerie a atteint 8,5 milliards en 2018 contre 7 milliards à fin 2010, et devrait avoisiner les 10,5 milliards à fin 2020⁽¹⁾ ;
- ◆ les dépenses de tourisme et de voyage augmentent de 5 % chaque année depuis huit ans, et devraient s'accroître annuellement autour de 7 % d'ici 2022.

Le nombre croissant de voyageurs observé à travers le monde est lié principalement aux classes moyennes des pays émergents (représentant trois milliards de personnes), et aux nouvelles générations, plus mobiles, qui partagent cet engouement pour les voyages. Mais si l'élévation des niveaux de vie explique fortement cette démocratisation du tourisme international, cette dernière a été dans le même temps facilitée par l'ouverture des frontières d'un nombre croissant de pays et par des moyens de transport plus variés (train, voiture, aérien low cost, etc.), devenus plus accessibles (prix, accès internet, etc.).

Alors qu'il s'intensifie chaque année, **le tourisme chinois génère dans le monde une dépense déjà deux fois supérieure à celle du tourisme américain**. 140 millions de Chinois ont voyagé à l'étranger en 2018, représentant un marché de 120⁽²⁾ milliards de dollars. L'Europe est la 3^e destination touristique des voyageurs chinois, juste après l'Asie et l'Océanie.

Captant 24,6 % des touristes chinois⁽³⁾ venant en Europe (à 80 % pour des séjours de loisirs), la France constitue leur première destination européenne.

◆ Évolution des dépenses liées au tourisme international



Source : UNWTO
⁽¹⁾ UNWTO forecasts

◆ Taux de croissance annuel moyen prévisionnel

	2018 - 2022
Europe de l'Ouest	+ 5 %
Europe de l'Est	+ 8 %
Amérique du Nord	+ 5 %
Amérique latine	+ 5 %
Moyen-Orient	+ 8 %
Afrique	+ 6 %
Chine	+ 11 %
Inde	+ 11 %
Reste de l'Asie-Pacifique	+ 6 %

Le tourisme domestique s'accroît par ailleurs fortement dans certaines régions du monde, notamment en Asie (particulièrement en Chine, en Inde et en Indonésie) où le nombre de touristes internationaux accueillis demeure inférieur au nombre de touristes domestiques, laissant suggérer des potentiels de croissance touristique intacts.

1 The World Travel & Tourism Council.
 2 Académie chinoise du tourisme.
 3 Selon l'étude Alliance 46.2.

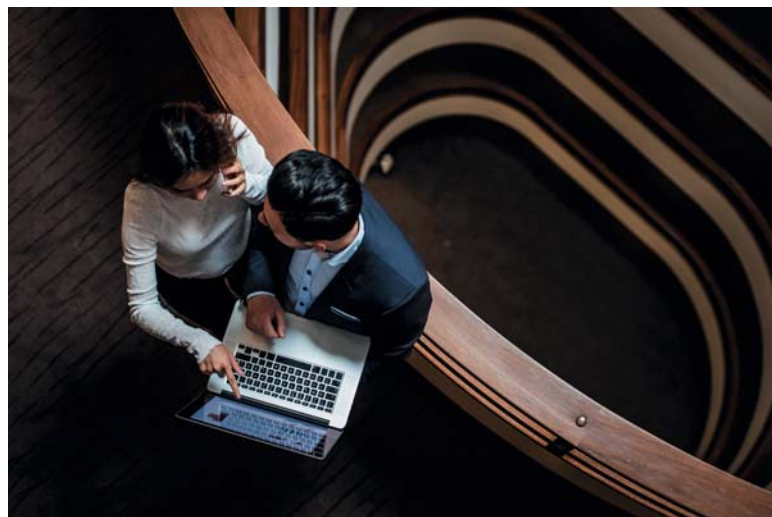
Le secteur de l'hospitalité connaît de profondes mutations et une concurrence aux contours nouveaux

CONCENTRATION DES ACTEURS CHERCHANT À BÉNÉFICIER D'EFFETS D'ÉCHELLE

Depuis quelques années, le secteur hôtelier est entré dans une phase de consolidation dont les acteurs majeurs ont été principalement chinois, américains et européens. Ces concentrations répondent à plusieurs objectifs clefs :

- ◇ se doter de nouveaux relais de croissance géographique ;
- ◇ 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 les clientèles fidèles ;
- ◇ tirer profit de synergies, d'économies d'échelle ;
- ◇ étoffer les offres de services ;
- ◇ enrichir le modèle économique, l'image.

Par ces concentrations, les groupes hôteliers cherchent à consolider leurs leaderships en densifiant leurs implantations et couvrant les territoires les plus dynamiques. Ils cherchent aussi à diversifier leurs offres en enrichissant leurs portefeuilles de concepts et de marques sur des segments variés, pour couvrir toutes les aspirations, et garantir aux clients des expériences personnalisées et inédites. La concentration confère également de nouvelles potentialités en matière de stratégie, permet de réaliser des synergies et de mettre en commun les meilleures pratiques opérationnelles, comme en matière de fidélité, en faisant profiter les membres de leur club d'offres exclusives.



LE DIGITAL INTENSIFIE LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR

Dans ce contexte, l'ensemble des acteurs de l'hospitalité s'est engagé dans une veille technologique constante pour profiter des dernières innovations disponibles en la matière. De leur capacité à accélérer leur transformation digitale aujourd'hui dépend leur aptitude à personnaliser efficacement la relation avec les clients demain, et à les fidéliser dans la durée.

Si l'humain est au cœur même de l'industrie du tourisme, le digital n'y a paradoxalement jamais été aussi présent qu'aujourd'hui, transformant les dynamiques de concurrence au sein du secteur, et permettant aux acteurs d'enrichir leurs offres de services.

Depuis plusieurs années, de nombreux acteurs digitaux ont pénétré le marché de l'hospitalité et ont progressivement enrichi leur modèle de nouvelles activités pour capter une partie de la chaîne de valeur.

- ◇ **L'intermédiation des agences de voyages en ligne et des metasearchs.** Ces acteurs digitaux, ainsi que divers acteurs de l'économie du partage, ont investi le secteur en se positionnant dans la chaîne de valeur comme des intermédiaires entre les hôteliers et leurs clients. Concentrant leurs moyens sur les étapes de recherche et de réservation des séjours, ils se rémunèrent auprès des hôteliers grâce aux clients qu'ils leur apportent. Les technologies utilisées leur ont permis de collecter rapidement beaucoup d'informations personnelles sur les clients, d'intégrer leurs habitudes de consommation et de leur proposer un choix large d'offres correspondant à leur profil, avec une expérience de navigation optimale. Les metasearchs impactent également la concurrence et les marges des acteurs traditionnels, mais aussi digitaux, en promouvant les offres des acteurs qui les rémunèrent le mieux. Après avoir élargi leurs activités à la réservation d'hôtels, la plupart des metasearchs ont été rachetés par les agences de voyages en ligne, désireuses d'étendre aussi leur modèle.
- ◇ **L'émergence des plateformes de location de résidences privées.** D'autres acteurs digitaux proposant des logements privés à la location ont également émergé



ces dix dernières années, et offre aux clients des alternatives à l'hôtellerie classique. Opérées par des plateformes en ligne, ces offres d'hébergement concurrencent celles des hôtels. Répondant à de nouvelles aspirations des consommateurs en quête d'authenticité, ces offres incluent également, pour certaines, des services personnalisés.

- ◆ **La convergence des enjeux de l'hospitalité et des modèles économiques.** Confrontés à une offre plurielle, les acteurs hôteliers et digitaux ont diversifié leurs offres dans la location de résidences privées tandis que les plateformes de location de résidences privées se sont engagées dans le référencement d'hôtels et le développement de services de luxe. Ces diversifications ont conduit à une certaine convergence des modèles, et à l'émergence d'écosystèmes puissants intégrant aujourd'hui un choix large de services pour enrichir l'expérience, et fidéliser le client.
- ◆ **L'émergence des GAFAs⁽¹⁾ dans le secteur du tourisme.** Par leurs innovations technologiques, et notamment

le développement des assistants vocaux, les GAFAs⁽¹⁾ ont pénétré le secteur de l'hospitalité en assurant la promotion d'hébergements, et en les distribuant. En même temps qu'ils se sont immiscés dans la chaîne de valeur, leur entrée sur le marché a concurrencé directement les agences de voyages en ligne, et favorisé une certaine réduction des coûts d'intermédiation et un regain d'indépendance pour les hôteliers.

- ◆ **La convergence des modèles de distribution et l'émergence de nouveaux distributeurs.** La frontière entre commerces physiques et plateformes d'e-commerce tend à s'atténuer, tous deux intégrés dans des modèles plus globaux. Les sociétés cherchent également à diversifier leur distribution pour s'adresser à des clientèles plus larges, privées et professionnelles. Profitant des catalogues mis à leur disposition par les agences de voyages en ligne, certaines plateformes de distribution ont également décidé d'élargir leurs offres à l'hôtellerie en proposant des séjours en marque blanche.

LA COMPÉTITION TRADITIONNELLE PERDUE ET SE JOUE SUR LE TERRAIN DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

La compétition traditionnelle entre les groupes hôteliers a pour enjeu le décodage et l'anticipation des nouvelles aspirations des clients, mais aussi la force de leurs marques, leur capacité à innover et à fidéliser les clients. Ainsi, depuis plusieurs années, les voyageurs sont à la recherche de choix, d'expériences, de confort et de personnalisation. Ils veulent être surpris positivement par les prestations des hôtels, par leur personnel et par leur cadre, exigeant des hôteliers un travail poussé sur le design, l'architecture, le mobilier, la restauration et les services de leurs établissements. L'expérience proposée aux clients est devenue un enjeu majeur de différenciation.



1 Google, Amazon, Facebook et Apple.

Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité

À la croisée de nombreux secteurs d'activités : hôtellerie, restauration, immobilier, tourisme, digital, etc., le secteur de l'hôtellerie présente la particularité d'être confronté à de très nombreux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, diffus.

Ces enjeux de durabilité peuvent schématiquement être présentés autour des grands axes suivants :

Communautés locales



L'activité de Accor est fortement ancrée dans la relation avec ses communautés et ses territoires. Il se doit de l'enrichir en associant ces communautés à son développement, mais aussi en les protégeant des dérives du tourisme à grande échelle et en multipliant les points de contacts localement.

ENJEUX CLÉS

Lutte contre l'exclusion, soutien aux communautés, lutte contre l'exploitation sexuelle, solidarité, protection des cultures et du patrimoine.

Intégrité dans la conduite des affaires



Acteur économique majeur, Accor est présent dans plus de 100 pays, où il interagit avec des très nombreux partenaires économiques ou publics traditionnels et étend ses activités au domaine du numérique depuis plusieurs années. En tant que leader du secteur, Accor porte la responsabilité d'appliquer les plus hauts standards éthiques dans ses modes de fonctionnement.

ENJEUX CLÉS

Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, protection des données personnelles.

Employeur responsable



Accor est un groupe « people centric », avec un métier très intensif en main-d'œuvre (le secteur du tourisme représente un emploi sur 10 dans le monde).

Accor a la responsabilité de prendre soin des personnes qui œuvrent pour son activité et de contribuer à leur épanouissement : ses employés bien sûr, mais aussi toutes les personnes travaillant dans la chaîne de valeur.

ENJEUX CLÉS

Travail décent, inclusion, diversité, bien être, développement des individus.

Alimentation durable



Un tiers du volume d'affaires de Accor est lié à la restauration. Il est, à ce titre, l'un des plus grands groupes de restaurants au monde et porte donc une responsabilité dans la mise en œuvre d'un système alimentaire plus durable.

ENJEUX CLÉS

Lutte contre le gaspillage alimentaire, alimentation saine et de qualité, production agricole respectueuse de l'environnement, protection de la biodiversité.

Réduction de l'empreinte environnementale



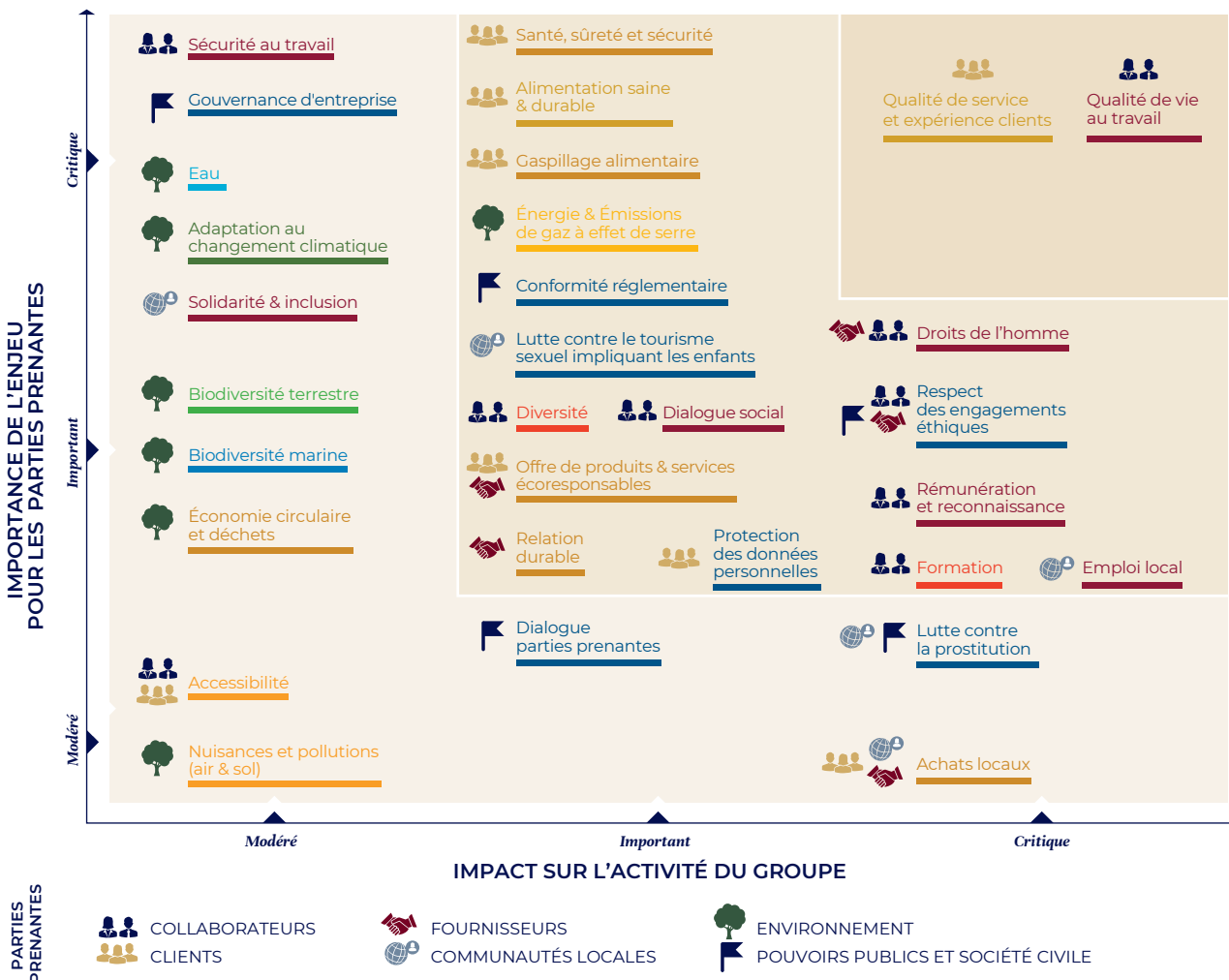
L'activité de l'hôtellerie génère de nombreux impacts environnementaux, globaux ou locaux. Accor est conscient de sa responsabilité dans la mise en œuvre des solutions et technologies permettant de limiter, voire neutraliser ces impacts.

ENJEUX CLÉS

Carbone, eau, déchets, pollution (air, eau et mer).

Face à ces nombreux défis, Accor a réalisé une analyse de matérialité pour définir ses priorités. Le Groupe s'est notamment appuyé sur trois études majeures qui lui ont permis de quantifier certains de ses enjeux : l'empreinte environnementale, l'empreinte socio-économique et une étude de perception du développement durable par les clients. Ces enjeux 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 ». Cette analyse a été mise en perspective avec les objectifs de développement durable définis par l'ONU auxquels Accor contribue, de par ses activités ou sa stratégie RSE, *Planet 21 – Acting Here*.

◆ Matrice de matérialité des enjeux RSE de Accor



Cette matrice de matérialité, principalement focalisée sur le métier d'hôtelier, n'intègre que partiellement les nouvelles activités récemment acquises ou développées par Accor.

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

- 2** Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.
- 7** Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.
- 8** Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.
- 12** Établir des modes de consommation et de production durables.
- 16** Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques.*

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

- 4** Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.
- 5** Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- 6** Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.
- 11** Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.
- 13** Prendre d'urgence des mesures contre les changements climatiques et leurs répercussions.
- 14** Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines.
- 15** Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

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

Stratégie et objectifs

Les évolutions sectorielles précédemment décrites ont amené Accor à se transformer et à se redéfinir dans la continuité des évolutions engagées depuis plusieurs années.

- ◇ En 2018, Accor a finalisé sa transformation (projet Booster) pour devenir un groupe *asset-light* et mettre en place un modèle de création de valeur simplifié, aux atouts nombreux ;
- ◇ Accor a entamé la réalisation de sa stratégie, résolument expansionniste.

Une transformation réussie, pour un modèle de création de valeur simplifié

AVEC LA CESSION D'ACCORINVEST, ACCOR DEVIENT ASSET-LIGHT ET SE RÉORGANISE AUTOUR DE TROIS SEGMENTS AUX DYNAMIQUES DISTINCTES

À l'image de ses concurrents dans les années 90, Accor a opéré une mutation de son modèle économique en séparant ses métiers de l'immobilier du reste de ses activités par la création d'HotelInvest en 2015. Cette séparation s'est parachevée en 2017 avec la constitution de la société AccorInvest dans laquelle ont été regroupés la quasi-totalité de ses hôtels détenus en propriété et en location, puis en cédant 64,8 % d'AccorInvest à des investisseurs internationaux en 2018.

La cession d'AccorInvest a recentré Accor sur les hôtels opérés sous contrats de gestion et de franchise, représentant 93 % de son réseau (contre 59 % en 2013). L'excédent brut d'exploitation du Groupe, qui traduit la richesse générée par son cycle d'exploitation, est à présent généré à 87 % par des hôtels opérés sous ces deux modes de gestion, contre 46 % en 2013.

Cette opération a transformé le profil de Accor en rééquilibrant le poids des régions et des segments dans son chiffre d'affaires et dans ses résultats, au profit des pays émergents et des segments luxe et premium.

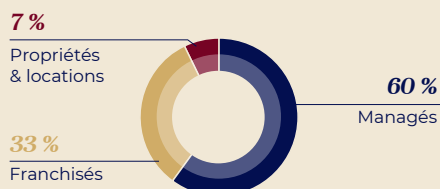
Avec ce changement de modèle, Accor a allégé sa structure de coûts et amélioré son profil de rentabilité.

Plus agile et défensif, le Groupe évalue désormais sa politique financière sur la base d'indicateurs de marge et de génération de *cash*.

Le modèle *asset-light* qu'a choisi le Groupe est recentré sur l'exploitation hôtelière et une gamme d'offres et de services diversifiée. Il repose sur trois segments stratégiques, aux dynamiques distinctes :



◆ Nouveau profil du Groupe (en nombre de chambres)



L'offre publique d'achat sur Orbis renforce le modèle *asset-light* de Accor

En vue de parfaire sa mutation vers un modèle complètement *asset-light*, et renforcer son leadership en Europe centrale, le Groupe a lancé en novembre 2018 une offre publique d'achat sur la société hôtelière polonaise Orbis, propriétaire et exploitante d'hôtels en Europe centrale, qu'il détenait à 52,7 %. Depuis cette opération, Accor possède 85,8 % du capital d'Orbis et va réfléchir à valoriser l'immobilier de la société pour se recentrer sur la gestion et la franchise de ces hôtels.



ÊTRE HEARTIST®

HEART

Tout ce que nous faisons vient du cœur

+ ARTIST

Nous sommes des experts dans ce que nous faisons

= HEARTIST®

Diversité

54%

des employés ont moins de 35 ans



Développement

1 000

Formateurs internes certifiés par l'Académie Accor

4,3 millions d'heures de formation

UN MODÈLE TOUJOURS FONDÉ SUR L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE ENVERS SES TALENTS ET SES COMMUNAUTÉS

Grâce à l'implication de ses collaborateurs, Accor se développe fortement depuis 50 ans et constitue aujourd'hui un leader mondial hôtelier de premier plan. Ses 285 000 collaborateurs sont au cœur de sa mutation comme ils sont au cœur de ses opérations quotidiennes dans toute leur diversité. L'humain est à la base de chacune de ses activités d'hospitalité et constitue son actif le plus précieux.

La culture Accor engage chaque collaborateur à être un *Heartist* œuvrant avec le cœur et expertise dans ce qu'il fait, et à s'engager au service des clients avec générosité, inventivité, liberté et efficacité.

Accor valorise les personnes dans toutes leurs diversités et promeut activement une culture d'inclusion. Chez Accor, l'individualité est célébrée, la créativité encouragée et l'agilité récompensée. Sensible aux enjeux de

parité et de diversité, Accor s'est engagé à promouvoir activement les femmes et les jeunes aux postes de direction au sein des sièges comme des hôtels. 30% des directeurs d'hôtels sont des femmes en 2018.

Convaincu que chacun est unique, Accor développe le potentiel de chaque talent en favorisant l'apprentissage continu par le biais de l'expérience, de la formation et du mentorat. Ainsi, 91% des collaborateurs ont reçu une formation en 2018 et l'Académie Accor a formé 1 000 formateurs internes certifiés.

L'engagement des collaborateurs à tous niveaux (taux d'engagement des salariés élevé de 77%, stable par rapport à la précédente enquête menée auprès de 178 000 employés), dans les hôtels comme dans les sièges, fait de Accor ce qu'il est : un groupe riche de l'engagement, de la compétence et de la diversité de ses talents, armé pour être un acteur engagé dans sa croissance et la création de valeur.

Partout dans le monde, Accor opère ses activités en adéquation avec ses valeurs éthiques, en s'engageant souvent au-delà des législations locales en vigueur.

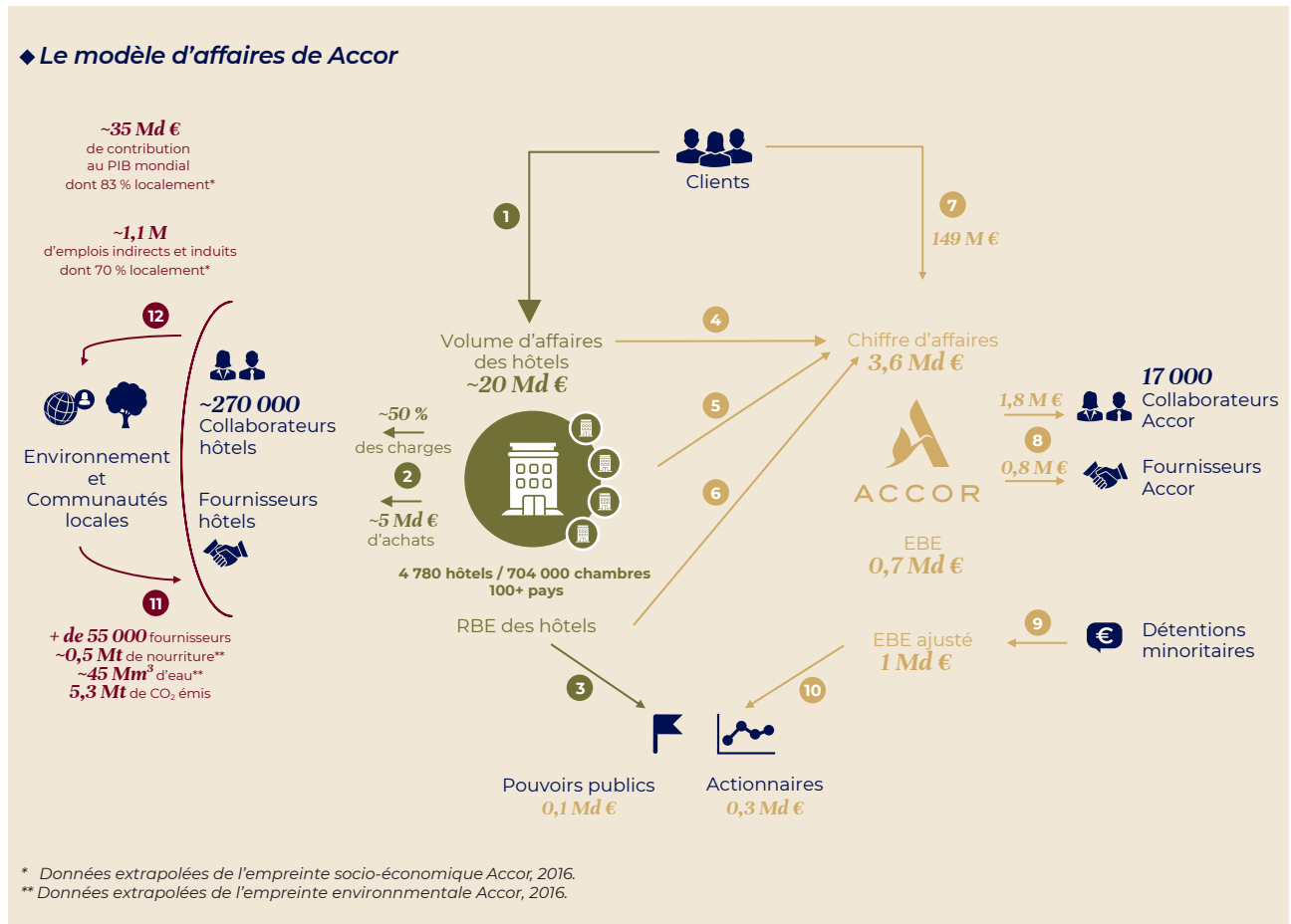
Dans la sphère directe de ses activités, comme auprès des clients, fournisseurs et partenaires, Accor s'engage à protéger les droits de l'homme, lutter contre la corruption et protéger la vie privée de ses clients. Cet engagement est porté par sa Charte Éthique & RSE, qui encadre ses responsabilités et dont émanent toutes les politiques environnementales, sociales et sociétales.

Accor s'efforce d'intégrer systématiquement dans ses offres, concepts ou processus des préoccupations environnementales et sociales afin de créer des expériences nouvelles, engagées et porteuses de valeurs : empreinte écologique réduite, alimentation saine et locale, co-construction et interaction entre les collaborateurs, les clients et les communautés.

Accor veille à ce que les bénéfices de son activité soient partagés avec les communautés dans lesquelles il opère. En luttant contre l'exclusion, en protégeant les écosystèmes menacés ou en soutenant les initiatives locales, le Groupe développe son ancrage au bénéfice des communautés, mais aussi améliore les expériences de ses clients.

Le modèle d'affaires de Accor

Accor met en œuvre un modèle d'affaires *asset-light* qui lie intimement les mécanismes de création de valeur du Groupe et des hôtels qui portent ses enseignes : Accor s'appuie sur des actifs hôteliers dont il maximise les revenus pour le compte de leurs propriétaires en s'appuyant sur les marques et les services (marketing, programme de fidélité, systèmes de distribution, etc.) qu'il développe pour eux.





Le modèle d'affaires des hôtels exploités sous enseigne Accor est un modèle « classique » : grâce aux clients qu'ils accueillent dans leurs chambres et restaurants, les hôtels génèrent un volume d'affaires (**flux 1**) et assument des charges liées à leurs activités (**flux 2** : salaires et charges de personnel, charges d'exploitation, dont les plus importantes concernent l'alimentation, l'énergie et les fluides, les services d'entretien et de maintenance, les équipements et mobiliers, etc.). Ils dégagent *in fine* un bénéfice qui est pour partie redistribué à leurs propriétaires et aux services publics locaux (**flux 3**).

Le chiffre d'affaires « hôtelier » de Accor est généré au travers de redevances et services de trois types :

- ◇ une redevance de marque (**flux 4**), basée sur un pourcentage du chiffre d'affaires de l'hôtel (contrats de franchise et de management) ;
- ◇ les frais de services obligatoires et additionnels (**flux 5**). Parmi les frais obligatoires figurent notamment les frais de marketing et de vente,

les frais de distribution et de fidélisation, les frais informatiques, etc. (contrats de franchise et de management) ;

- ◇ pour les seuls hôtels managés, une prime d'intéressement (**flux 6**) basée sur le résultat brut d'exploitation de l'hôtel, rémunère la bonne gestion des hôtels par Accor pour le compte du propriétaire.

Accor reste propriétaire d'une toute petite partie de son parc d'hôtels (principalement le périmètre Orbis en Europe centrale) et, à ce titre, consolide 100 % du compte de résultat des hôtels concernés. Toutefois, il est prévu à terme d'étendre le modèle *asset-light* également à ce périmètre.

Par ailleurs, Accor développe d'autres activités avec des filiales détenues (ex : John Paul, onefinestay, VeryChic, Resdiary, Adoria, etc.), lui permettant de générer un chiffre d'affaires direct (**flux 7**).

Pour la réalisation de ses activités, Accor assume des charges de fonctionnement

(**flux 8** : charges de personnel et autres charges - infrastructures IT, coûts de distribution et marketing, CRM, etc.), et dégage un excédent brut d'exploitation, qui est ensuite ajusté (**flux 9**) en tenant compte des bénéfices dégagés par ses détentions minoritaires stratégiques (AccorInvest et Huazhu) et tactiques (Potel & Chabot, Wojo, SBE Entertainment, Mantis, Rixos, Paris Society, Adagio, etc.). Enfin, Accor reverse des impôts et taxes aux autorités locales et pouvoirs publics, et des dividendes à ses actionnaires (**flux 10**).

Ce modèle d'affaires s'appuie fondamentalement sur les ressources apportées par les communautés locales et les environnements naturels dans lesquels les hôtels sont implantés. Ces derniers fournissent notamment la main-d'œuvre pour opérer l'hôtel, un tissu économique pour supporter sa chaîne de valeur, des matières premières (notamment l'alimentation) ainsi que l'eau et l'énergie, indispensables pour apporter un service de qualité à ses clients. Enfin, ces territoires, cultures et patrimoines locaux sont le terreau dans lequel les visiteurs puisent une source inépuisable d'expériences touristiques, et authentiques (**flux 11**).

En retour, les hôtels soutiennent les communautés dans lesquelles ils sont installés en développant la formation et l'insertion des populations locales, en ayant recours aux entreprises du tissu économique environnant pour leurs approvisionnements et les services dont ils ont besoin pour fonctionner, en assurant la promotion de la destination – ce qui induit des retombées économiques et des créations d'emplois locaux – mais aussi en portant des projets solidaires et environnementaux pour générer des impacts positifs localement (**flux 12**).

Une politique de distribution plus lisible, assise sur la génération de cash-flows

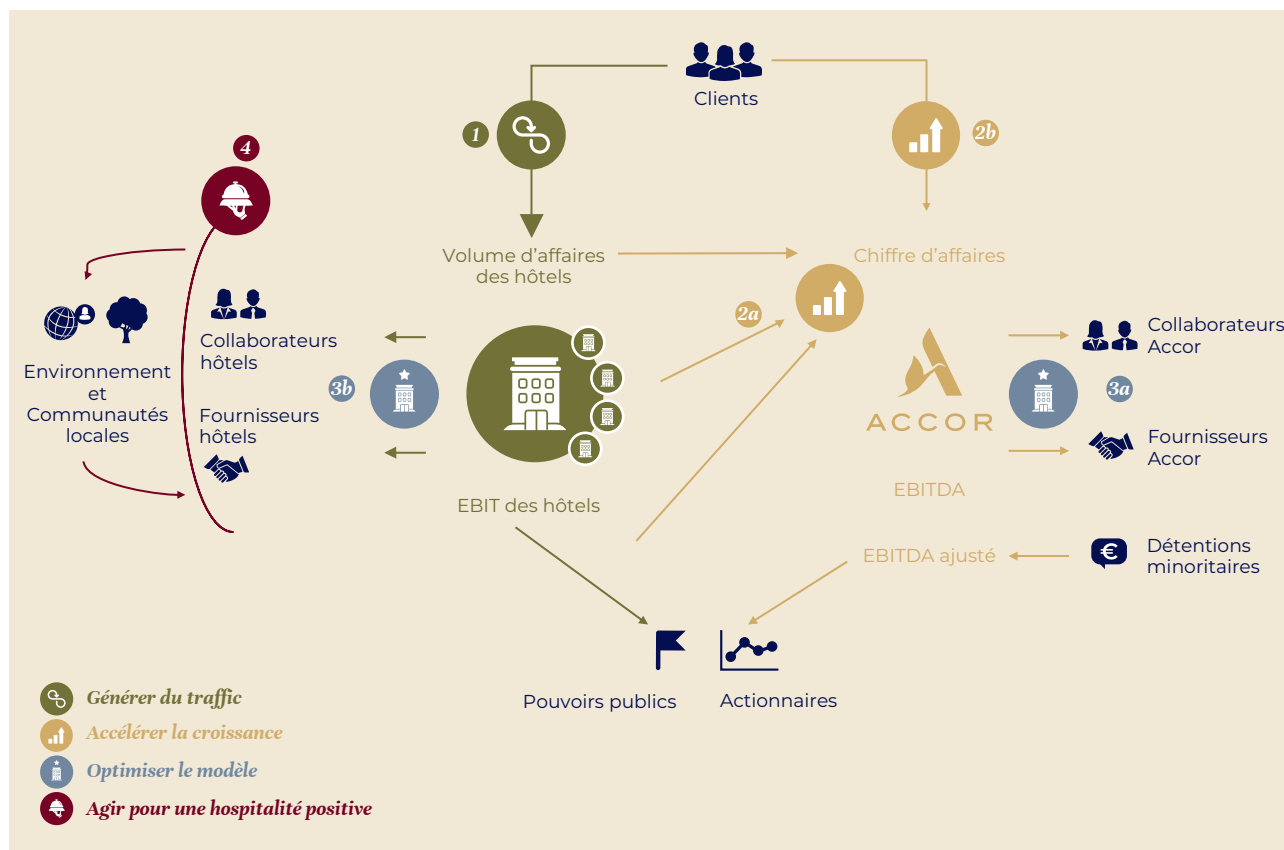
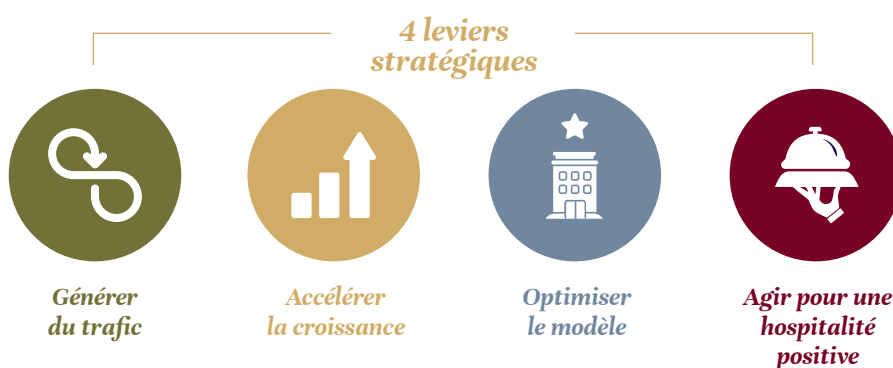
La politique du Groupe en matière de retour aux actionnaires a également été clarifiée. Conformément à son objectif de racheter 10 % de son capital jusqu'en juillet 2020, Accor a procédé en 2018 à des rachats d'actions propres à hauteur 350 millions d'euros, et le rachat d'une deuxième tranche de 500 millions d'euros est actuellement en cours. Une nouvelle politique de distribution de dividendes est également applicable à compter de 2019, directement liée à la création de valeur du Groupe et à sa profitabilité. Le dividende ne sera donc plus établi sur la base du résultat courant après impôt, mais sur le *free cash-flow* récurrent auquel un taux de distribution de 50 % sera appliqué. À l'avenir, tout en veillant à la qualité de son profil de crédit et à sa notation financière *Investment grade* qu'il entend conserver¹⁾, le Groupe affectera l'excès de *cash-flow* généré à de nouvelles opérations de croissance, au renforcement de son bilan ou à des retours additionnels aux actionnaires.

¹ Dette nette ajustée / EBE < 2,5x-3,0x et MBA ajustée / dette nette > 25%-30.

Le nouvel Accor : résolument expansionniste, innovant et créateur de valeur

LES LEVIERS STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE ACCOR

Grâce à son nouveau modèle économique, Accor dispose de leviers de création de valeur multiples qui améliorent considérablement son agilité et ses potentialités. En agissant sur ses principaux actifs – ses marques, son système de distribution, son programme de fidélité, mais aussi son expertise en matière de développement et de gestion hôtelière – le Groupe vise à accroître ses performances financières et extra-financières de façon pérenne. Quatre leviers stratégiques sont ainsi activés :



Générer du trafic

Avec l'arrivée de nouveaux acteurs digitaux, le client s'est habitué à de nouveaux services et à de nouvelles offres, ce qui a finalement induit de profonds changements dans les attentes exprimées. De fonctionnels et pratiques, les besoins sont devenus « émotionnels » et « expérientiels ». Délivrer le meilleur ratio qualité/prix reste indispensable, mais insuffisant : le client cherche à assouvir d'autres besoins plus profonds ¹ :

de choix et d'offres

LA RÉPONSE DE ACCOR

L'hospitalité augmentée, ou comment démultiplier les offres pour le client, avec à la fois une plus large typologie d'hébergements (nouveaux concepts [*lifestyle*, auberges de jeunesse, résidences, etc.] et nouvelles marques), mais aussi la mise en place d'un écosystème de solutions qui couvre toute la chaîne de valeur du tourisme (restauration, sorties et loisirs, transports, billetterie, sites de distribution spécialisés...), *via* des acquisitions et des partenariats.

de personnalisation

LA RÉPONSE DE ACCOR

À la fois technologique, en ayant recours à la puissance du *big data* et de l'intelligence artificielle pour mieux connaître et anticiper les besoins du clients (ex. projet ACDC⁽¹⁾), mais aussi profondément humaine, en faisant évoluer nos modes de management pour encourager la prise d'initiative individuelle au service d'une attention de tous les instants et sur mesure pour nos clients (programme *Heartist*[®]).

de fluidité

LA RÉPONSE DE ACCOR

Une amélioration continue de notre site de distribution, en particulier pour les applications mobiles (en cours de refonte dans *all.accor.com*) ; la recherche d'une plus grande continuité entre les expériences digitales et physiques (notion de *seamless*), comme la suppression des comptoirs de réception chez *ibis* et l'accueil des clients en utilisant des outils IT mobiles.

de sens, d'expériences uniques

LA RÉPONSE DE ACCOR

des partenariats emblématiques (IMG, AEG, PSG, Accor Arena) pour permettre de vivre des expériences « *money can't buy* » ; la proposition d'un écosystème pour accéder facilement à des activités locales, notamment celles qui apportent une forte authenticité, voire un sentiment d'accomplissement (à travers une dimension sociétale ou environnementale) ; un programme de fidélité repensé pour accroître le sentiment d'appartenance et mieux récompenser l'attachement à la marque.

Le **programme de fidélité** représente en soi un autre enjeu stratégique pour Accor, permettant d'accroître les ventes récurrentes du Groupe et de sécuriser une plus grande part de son chiffre d'affaires. Il s'agit d'augmenter à la fois le nombre de clients porteurs d'une carte de fidélité et le taux de conversion, à savoir le chiffre d'affaires généré par chaque porteur de carte.

Enfin, dans un modèle *asset-light* où **les marques représentent le principal actif de l'entreprise**, il est important d'investir sur cet actif immatériel pour démultiplier les effets bénéfiques : accroître la *brand equity*, augmenter le RevPAR des hôtels grâce une plus forte attractivité mais aussi faciliter le développement du réseau en proposant des marques fortes à nos propriétaires.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Un recrutement intensif de nouveaux membres, la fusion avec les programmes des groupes hôteliers ayant rejoint le portefeuille Accor (FRHI, Mövenpick, etc.), des partenariats avec d'autres programmes de fidélité (ex. Eurostar) ; le lancement de ALL, une refonte complète du programme de fidélité de Accor, pour enrichir l'offre apportée à nos clients fidèles et l'attractivité du dispositif (plus de récompenses sur tout l'écosystème d'offres, des partenariats qui les enrichissent, etc.).

LA RÉPONSE DE ACCOR

L'accroissement du portefeuille de marques ; un travail de fond sur le positionnement des marques et leurs propositions de valeur, notamment dans leur dimension de durabilité, pour répondre aux aspirations croissantes des consommateurs pour des marques engagées et apportant une contribution sociétale ; des investissements marketing significatifs pour accroître la notoriété et l'impact des marques.

¹ Accor Customer Digital Card.

Accélérer la croissance

Le développement du réseau d'hôtels ^{2a} influence de façon déterminante la croissance du chiffre d'affaires de Accor. Deux leviers peuvent être activés :

- ◇ **la croissance du réseau**, soit de façon organique, soit par acquisition ;
- ◇ **la croissance du ratio redevance/chambre**, en privilégiant des segments plus rémunérateurs (luxe, lifestyle, etc.), mais aussi en accroissant la rentabilité des m² de l'hôtel par des concepts et solutions plus générateurs de *cash* (ex. en restauration) ou de nouveaux services valorisant des m² peu rentables.

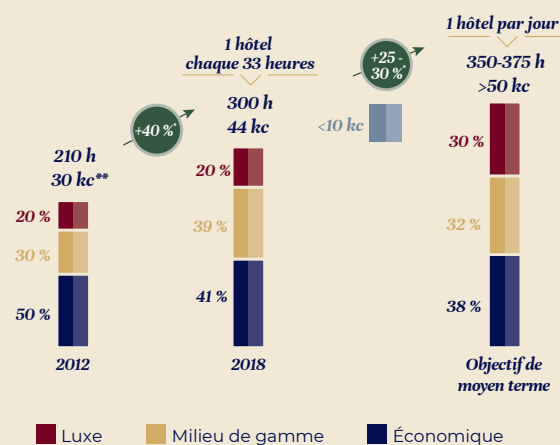


LA RÉPONSE DE ACCOR

Un rythme de croissance organique doublé en cinq ans, renforcé dans le segment du luxe ; une stratégie de densification et de visibilité dans les destinations clés, notamment en Chine ; l'acquisition de marques et de réseaux d'hôtels dans le luxe et le *lifestyle* qui viennent renforcer les leaderships régionaux (FRHI, Mövenpick, Mantra, SBE Entertainment group, BHG, etc.) ; un renforcement dans les métiers de la restauration pour développer des concepts de restaurants plus attractifs pour les clients et mieux adaptés à leur environnement local, avec des menus plus en phase avec leurs attentes – des produits de qualité, sains, des cartes réduites, qui privilégient les produits locaux et durables ; l'acquisition de solutions digitales qui proposent des solutions aux hôtels pour accroître leurs ventes et réduire leurs charges (ex. : Resdiary, VeryChic, Gekko, D-EDGE, etc.) ; le lancement de solutions qui optimisent la rentabilité de m² peu rentables (One Park pour les parkings, solutions de coworking avec Wojo, projets d'intrapreneuriat ou de soutien à des start-up, etc.).

Par cette stratégie, Accor souhaite à la fois consolider ses positions de leader dans les régions et les segments où il est présent, accélérer son développement en Chine où il se développe rapidement grâce à Huazhu⁽¹⁾, et pénétrer le marché américain de façon ciblée *via* des acquisitions pertinentes en termes de marque et de segment. L'intensification du développement, particulièrement sur les segments économique et milieu de gamme, est opérée grâce à un travail minutieux sur le pipeline pour accroître le nombre d'hôtels du réseau ainsi que leur qualité, favorisant la hausse des redevances par chambre. Accor dispose à cet égard du meilleur taux de conversion du secteur (107 % entre 2014 et 2017), traduisant son excellente capacité à mener ses projets d'ouverture jusqu'à leur terme, en priorité sur les segments les plus rémunérateurs, mais aussi sur les segments milieu de gamme et économique pour conserver un portefeuille de marques équilibré.

Évolution et objectif à moyen terme de développement organique



* En nombre de chambres.
 ** En milliers de chambres.

1 Conseil mondial du voyage et du tourisme.

Un autre levier pour accélérer la croissance de Accor consiste à **multiplier les points de contacts** ^{2b} pour élargir l'écosystème de services autour de l'hospitalité. Il s'agit à la fois de multiplier la fréquence d'interaction avec le client mais aussi de générer des relais de croissance non liés à des redevances hôtelières.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Au-delà des acquisitions mentionnées ci-dessus dans les « Nouvelles Activités », celles de Potel & Chabot, Paris Society ou encore SBE pour développer de nouvelles lignes de services ; le projet AccorLocal pour s'ouvrir à la clientèle de riverains, en plus de celle des voyageurs ; la stratégie d'*open innovation* pour détecter, tester à travers des pilotes voire investir dans les start-up les plus prometteuses ; une politique de partenariat renforcée permettant de générer des commissions lors des ventes réalisées en ligne sur le site de ALL.



Optimiser le modèle

Pour Accor ^{3a}, il s'agit d'adapter la structure de coûts et l'organisation au modèle *asset-light* et d'identifier les ressources clés pour relever les défis de demain.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Plan de transformation, qui vise à rationaliser l'organisation du Groupe, en particulier en Europe, et à ajuster nos ressources au regard des besoins identifiés.

Pour nos hôtels et leurs propriétaires ^{3b}, l'enjeu est de renforcer l'efficacité et la rentabilité du modèle de gestion hôtelière que nous leur apportons : proposer des solutions opérationnelles pour réduire les charges d'exploitation, améliorer la qualité de service et accroître l'engagement des collaborateurs, l'attractivité de la marque employeur et réduire par là même le taux de rotation des employés.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Le projet *Heartist*[®], pour valoriser le rôle des collaborateurs, de nouveaux outils et processus de gestion des talents et de formation, la mobilisation des équipes autour de projets sociétaux, de même que le développement de nouvelles filières de recrutement *via* l'insertion ; une nouvelle plateforme d'achats et une politique révisée de référencement – avec notamment la recherche de plus grands volumes de vente *via* des partenariats – pour réduire les coûts d'achats ; des programmes de réduction du gaspillage alimentaire, des consommations d'énergie, d'eau, de blanchisserie ; l'amélioration des outils et processus de design et technique, de même que le fonctionnement des standards de marque, pour les rendre plus flexibles et moins onéreux dans leur mise en œuvre.



Agir pour une hospitalité positive

Accor s'est donné deux grandes missions pour apporter une contribution positive à la société ⁴ : développer et connecter les individus ; créer des expériences d'hospitalité respectueuses de l'environnement. Par ailleurs, le Groupe considère que le développement de ses activités doit se faire dans la plus grande intégrité.

LA RÉPONSE DE ACCOR

Sa Charte Éthique & RSE, applicable dans tous les hôtels et toutes les activités du Groupe ; Planet 21, le programme développement durable de Accor ; le programme diversité & inclusion ; Accor Solidarity, fonds de dotation visant à lutter contre l'exclusion. La politique et les outils de compliance (voir détail au chapitre 2 « Responsabilité de l'entreprise »).



Les partenaires de Accor

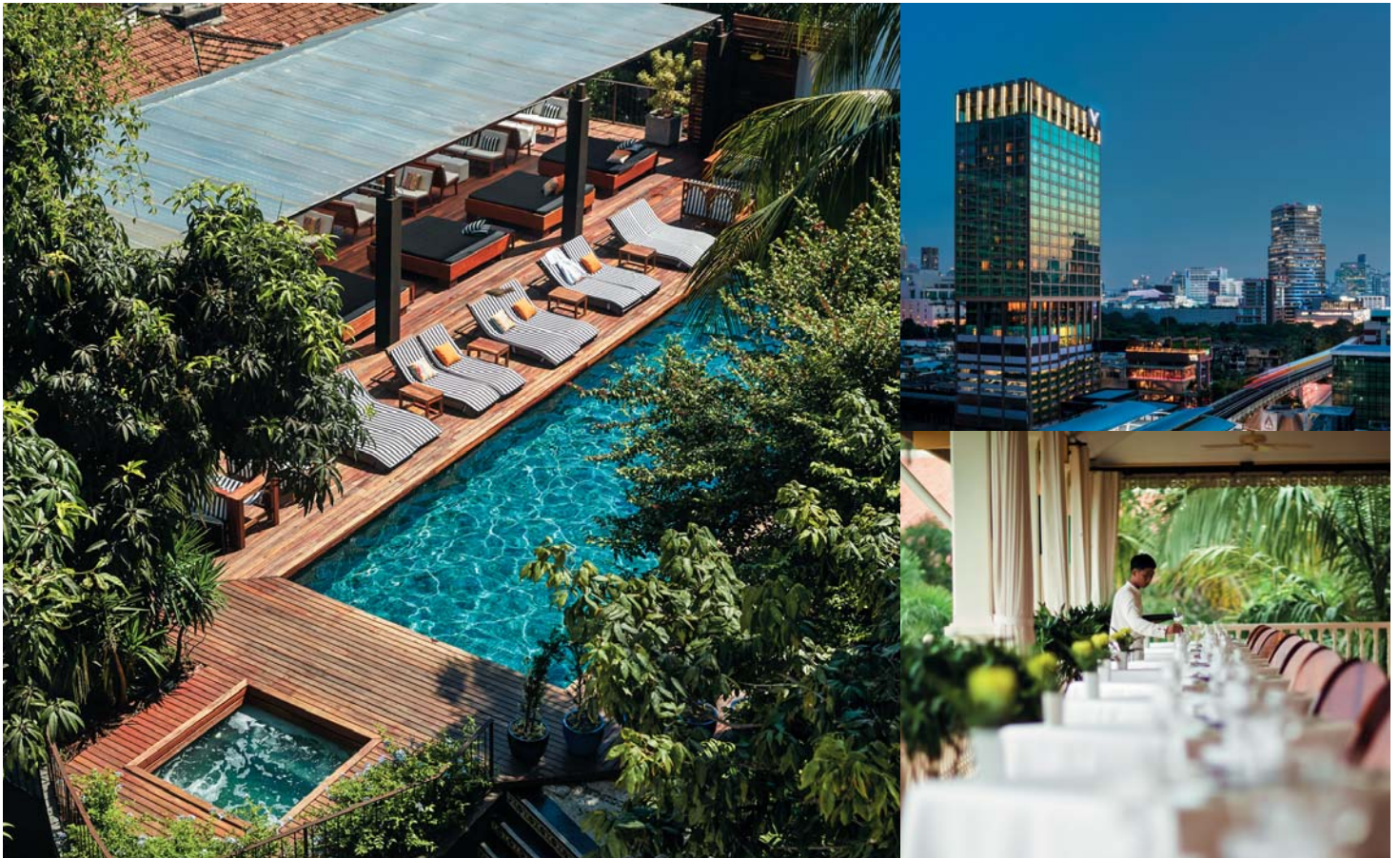
Pour bénéficier des meilleures expertises et déployer ces axes efficacement, Accor acquiert et noue régulièrement des partenariats avec des sociétés dont les cœurs de métier sont précisément ceux dans lesquels il entend élargir son modèle. Les partenaires choisis sont à la fois :



RÉALISATIONS PHARES 2018 ILLUSTRANT LA STRATÉGIE DE ACCOR



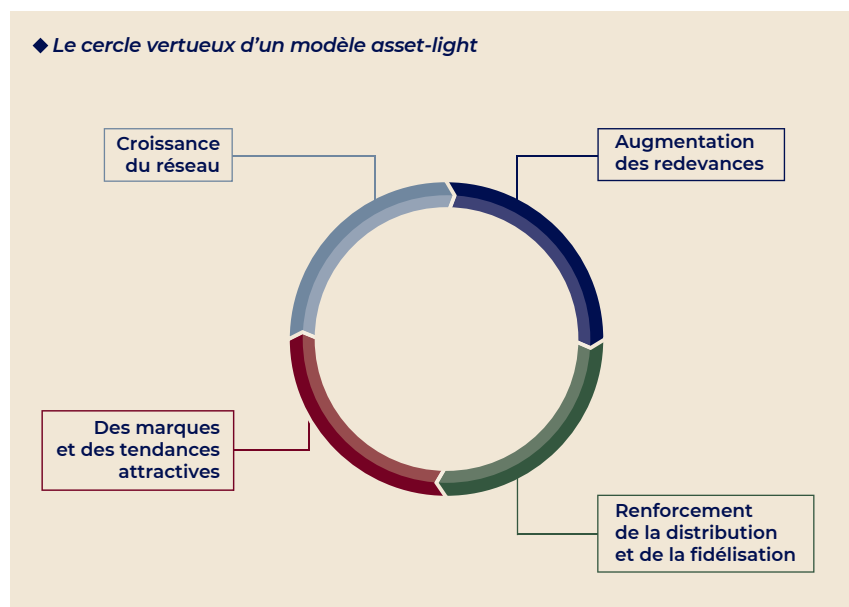
	Générer du trafic	Accélérer la croissance		Optimiser le modèle		Agir pour une hospitalité positive
		DÉVELOPPER	MULTIPLIER	ACCOR	HÔTELS	
ACQUISITIONS						
Mantra : Accor devient trois fois plus important que son plus proche concurrent dans le Pacifique (cf. 1.4.1.)		X				
Mövenpick : Accor renforce son leadership en Europe et au Moyen-Orient, et bientôt en Afrique et en Asie-Pacifique (cf. 1.4.1.)		X				
Atton Hoteles : Accor renforce son réseau au Chili, au Pérou, en Colombie et en Floride sur les segments milieu de gamme et premium dédiés aux voyageurs d'affaires (cf. 1.4.1.)		X				
Gekko : Accor augmente sa capacité de distribution et capte des clientèles d'affaires et loisirs premium difficilement accessibles (cf. 1.4.4.)	X		X		X	
Adoria : Accor se dote de services attractifs pour ses partenaires hôteliers en recherche de solutions d'optimisation de leur restauration (cf. 1.4.4.)			X		X	
ResDiary : Accor se renforce dans la gestion et la distribution de tables de restaurants, et donne les moyens aux restaurateurs d'optimiser leur chiffre d'affaires et de maîtriser leurs coûts d'exploitation (cf. 1.4.4.)	X		X		X	
21c Museum Hotels : Accor renforce ses positions en Amérique du Nord sur un marché de niche unique très prometteur, associant musées d'art contemporain et boutiques-hôtels-restaurants (cf. 1.4.3.)	X	X	X			
PARTENARIATS						
Mantis pour renforcer son empreinte en Afrique et s'engager dans la préservation de la biodiversité et de la faune africaines (cf. 1.4.2.)		X				X
SBE Entertainment Group pour consolider son leadership en Amérique du Nord sur les segments luxe et <i>lifestyle</i> (cf. 1.4.3.)	X	X	X			
Katara Hospitality pour la création d'un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique subsaharienne (cf. 1.4.2.)		X				
Dalmata Hospitality pour renforcer le leadership du Groupe en France sur le segment économique (cf. 1.4.2.)		X				
Tinyclues pour améliorer l'expérience client en optimisant le ciblage des campagnes marketing (cf. 1.6.2.)	X				X	
Travelsify pour lancer MoodMatch, 1 ^{er} moteur de recherche d'expériences de séjours sans destination présélectionnée (cf. 1.6.2.)	X					
Ctrip pour capitaliser sur la forte croissance à l'international du nombre de voyageurs chinois, en recherche d'expériences personnalisées et d'un large choix d'établissements (cf. 1.6.2.)	X					
Google pour faire référencer ses offres dans l'Assistant Google et enrichir sa palette de services digitaux en développant des applications permettant à son réseau d'être accessible depuis l'Assistant Google via son BOT nommé Phil (cf. 1.6.2.)	X	X				
PROJETS INTERNES						
<i>Booster – cession d'AccorInvest</i>				X	X	
Accor Lives Limitless (ALL) , nouvelle plateforme digitale globale de fidélité, ayant pour ambition d'amplifier la vie de ses membres à travers un large univers d'hospitalité accessible d'un portail unique, fédérant les meilleurs avantages avec les marques qu'ils plébiscitent (cf. 1.6.2.)	X		X			X
Accor Customer Digital Card (depuis 2017), base de données permettant à l'ensemble des hôtels du réseau Accor de partager leurs connaissances sur les clients au fil de leurs séjours et de leur proposer des expériences sur-mesure (cf. 1.6.2.)	X					
Enrichissements du programme de fidélité du Club Accor par des rapprochements avec les programmes de fidélité de Fairmont, Raffles et Swissôtel, Eurostar, Luggage Free, et par le développement d'expériences RSE et Solidarity (cf. 1.6.2.)	X		X			
Heartist® , impulse une culture d'entreprise commune à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, où chacun d'entre eux est reconnu comme un <i>Heartist®</i> maîtrisant l'art d'accueillir et de servir les autres avec cœur, curiosité et inventivité (cf. 2.2.2.)	X				X	X
Challenge Techstars , premier programme d'intrapreneuriat de Accor (lancé en 2017) (cf. 2.4.1.)			X	X		X
Programme de compliance afin de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, pourraient engager sa responsabilité, sa réputation, et mettre en danger ses activités : organisation, politiques et processus, sensibilisation, ligne d'alerte (cf. 2.1.4.)						X



Un modèle qui sert l'ambition de croissance de Accor de doubler son excédent brut d'exploitation d'ici 2022

Le changement de modèle du Groupe a transformé fondamentalement la nature de ses revenus qui étaient composés historiquement des résultats des hôtels détenus en propriété et en location, et des redevances⁽¹⁾ perçues des hôtels franchisés et managés. À présent que les hôtels détenus en propriété et en location ne sont plus consolidés dans les comptes de Accor, l'excédent brut d'exploitation⁽²⁾ (EBE) du Groupe repose uniquement sur les redevances perçues des hôtels, moins importantes en valeur que les résultats de ces mêmes hôtels. À périmètre comparable, l'EBE de Accor a donc diminué de 1,15 milliard d'euros à 626 millions d'euros en 2017.

◆ Le cercle vertueux d'un modèle asset-light



¹ Fraction du chiffre d'affaires des hôtels managés et franchisés.

² Création de richesses générée par l'exploitation des hôtels.

IMPACTS DU CHANGEMENT DE MODÈLE SUR L'EBE ET SUR LA MARGE DU GROUPE

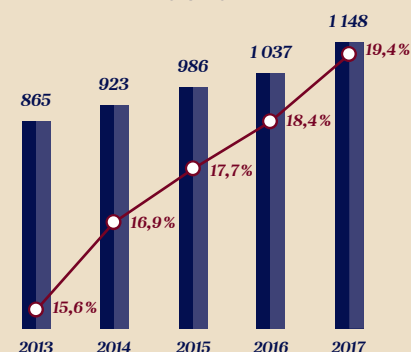
Si l'EBE du Groupe a mécaniquement baissé avec la mutation de son modèle, il a en revanche progressé de 14 % en 2018 par rapport à 2017, bien plus que la croissance moyenne de 7 % observée chaque année de 2013 à 2017. Désormais, la croissance des résultats de Accor sera beaucoup plus sensible à son développement car tout nouvel hôtel, même non profitable, apporte de nouvelles redevances.

Par ailleurs, n'assumant plus les coûts de structure des hôtels, l'activité de gestion et de franchise d'HotelServices dégage une marge sur excédent brut d'exploitation représentant 68,3 % des redevances perçues. Témoinnant de la résilience de son nouveau profil opérationnel, Accor s'attend à la poursuite de ces bonnes tendances dans les prochaines années. À l'échelle du Groupe, la hausse de la marge sur excédent brut d'exploitation est toutefois moindre qu'attendue, à 19,7 %, compte tenu de la rentabilité plus faible de la division

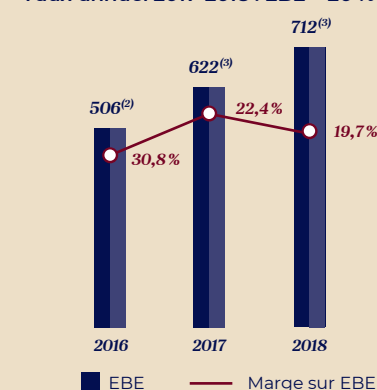
des Actifs Hôteliers, et de la perte des Nouvelles Activités.

Compte tenu de la mutation de son modèle, et du nombre croissant de partenaires au sein desquels le Groupe prend des participations minoritaires (Mama Shelter, Wojo, SBE, Mantis, Rixos, Atton, Adagio, Risma, 25hours, Paris Society et Potel & Chabot), Accor calcule désormais un excédent brut d'exploitation ajusté intégrant les quotes-parts d'EBE de ces sociétés en vue d'apprécier la création de valeur de cet écosystème qui contribue directement à son enrichissement. Au total, les quotes-parts d'EBE de ces participations stratégiques (71 %) et tactiques (29 %) accroissent l'EBE de Accor de 40 % en 2018, à 999 millions d'euros.

› Historique de l'EBE de Accor⁽¹⁾
Taux annuel 2013-2017 : EBE + 7 %



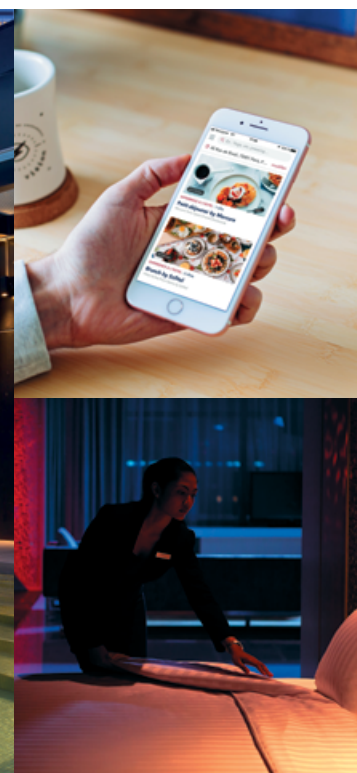
› Taux annuel 2017-2018 : EBE + 20 %



⁽¹⁾ Historique Accor (Accor + AccorInvest).

⁽²⁾ Montants retraités en application de la norme IFRS 5.

⁽³⁾ Montants retraités en application de la norme IFRS 15.



OBJECTIF DE DOUBLEMENT DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

Suite à la mutation de son modèle, Accor s'est donné pour ambition de doubler son EBE à horizon 2022 en faisant reposer la croissance de ses résultats sur HotelServices, qui opère à 93 % sous contrat de gestion et de franchise, et sur les gammes de services intégrées à son écosystème.

La performance du Groupe est désormais appréciée à travers le *free cash-flows* qu'il génère, attendu en hausse d'au moins 10 % chaque année. Concrètement, le doublement de l'EBE reposera entre 60 % et 70 % sur la croissance des résultats de l'hôtellerie, répartie entre le développement organique pour 30 à 40 %, et les nouveaux marchés liés aux acquisitions de

Mantra, Atton et Mövenpick pour 30 %. Les synergies opérationnelles et les mesures d'efficience décidées par Accor représenteront 20 % de la croissance de l'EBE, tandis que les nouvelles activités et les actifs hôteliers contribueront à hauteur de 10 % et 5 %. Avec son nouveau modèle *asset-light*, Accor table dans le même temps sur un fort allègement de ses dépenses d'investissements dédiées aux rénovations immobilières, et entend engager entre 200 et 250 millions d'euros par an pour son développement.

Ces montants seront répartis à 75 % sur HotelServices, à 15 % sur les actifs hôteliers, à 5 % sur les nouvelles activités

et à 5 % sur la holding. Cherchant à gagner en notoriété et en attractivité, le Groupe a également décidé d'engager 225 millions d'euros dans le déploiement de son programme de fidélité *lifestyle* « ALL - Accor Live Limitless », dans la mise en œuvre de campagnes de publicité pour ses marques et dans la construction de partenariats devant tous trois rapporter 60 millions d'euros en 2022 (s'ajoutant à l'EBE de 1,2 milliard d'euros ciblé), et 75 millions d'euros par an dès l'année suivante.

HYPOTHÈSES DE CROISSANCE DES DIVISIONS

	HotelServices & Holding 	Actifs Hôteliers 	Nouvelles Activités 
	<p>HotelServices prévoit une croissance de son chiffre d'affaires liée à l'augmentation du revenu moyen par chambre comprise entre 2 et 4 %, et au développement de son réseau dans les zones dynamiques et sur les segments les plus rémunérateurs, supérieure à 5 %. Combinée à une optimisation de ses coûts de structure, la croissance de l'EBE d'HotelServices sera comprise annuellement entre 10 et 12 %.</p>	<p>La division des Actifs Hôteliers prévoit une croissance analogue du revenu moyen par chambre comprise entre 2 et 4 %. Combiné aux cessions hôtelières résultant de l'optimisation de son parc immobilier, principalement celui d'Orbis, l'EBE s'accroîtra de 5 à 7 %.</p>	<p>La division des Nouvelles Activités prévoit une croissance de chiffre d'affaires supérieure à 10 %, et de devenir rentable au 4^e trimestre 2019.</p>
Croissance des ventes	RevPAR + 2-4 % + Dev. > 5 %	RevPAR + 2-4 % + Rotation des actifs	Croissance de chiffre d'affaires à deux chiffres
EBE	Taux de croissance annuel moyen + 10-12 %	Taux de croissance annuel moyen + 5-7 %	Rentabilité Q4 2019
Free Cash Flow récurrent	Taux de croissance annuel moyen > 10 %		

Performances et leaderships



Monde

~285 000

collaborateurs dans le monde

965

Millions d'euros

de redevances hôtelières

427 260

chambres en hôtels managés

230 323

chambres en hôtels franchisés

46 223

chambres en hôtels filiales



50 M

de membres porteurs de cartes
(hors Huazhu)

+30 %

de porteurs de cartes en 2018

85 %

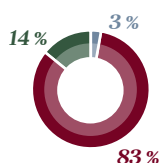
du chiffre d'affaires web
généralisé directement
via le programme de fidélité

Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes

29 900 collaborateurs

132 M€
de redevances
hôtelières

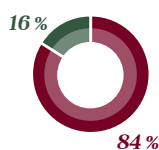
◆ Collaborateurs
par mode
d'exploitation



◆ Parc hôtelier
et pipeline

38 k
5 k

◆ Répartition
du parc hôtelier*

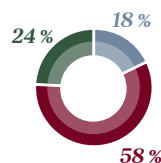


Amérique du Sud

14 800 collaborateurs

43 M€
de redevances
hôtelières

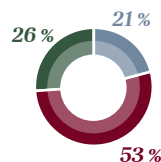
◆ Collaborateurs
par mode
d'exploitation

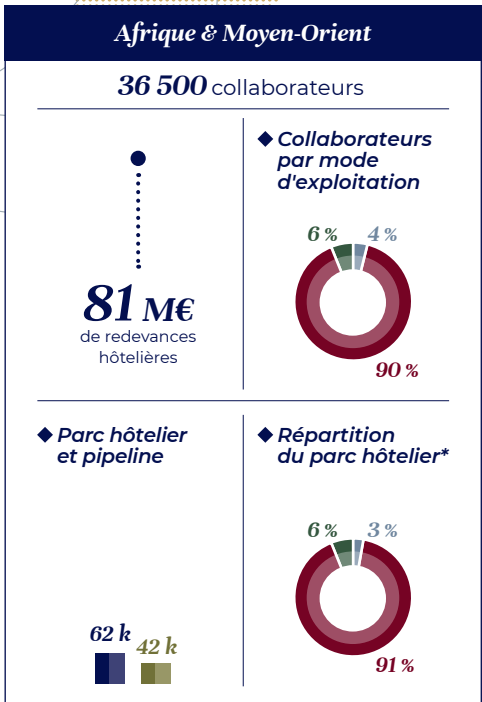
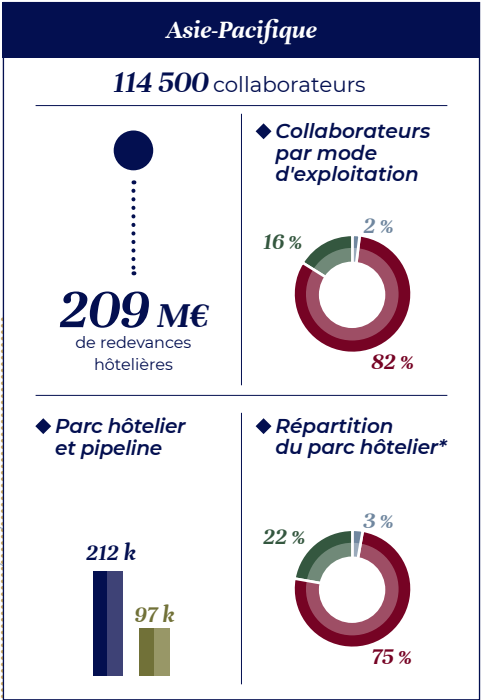
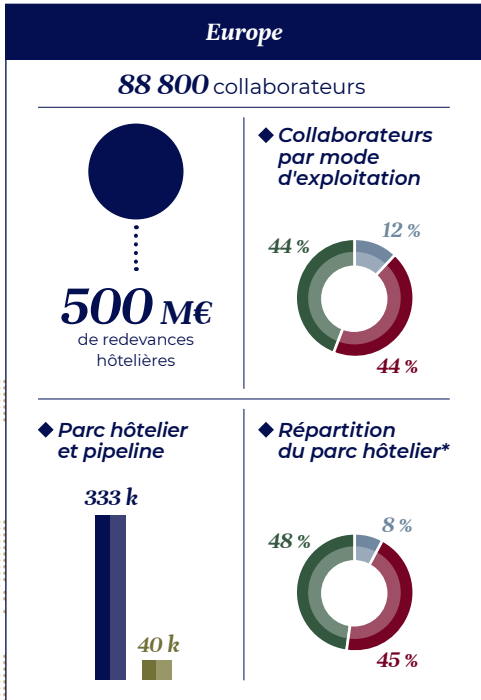


◆ Parc hôtelier
et pipeline

59 k
15 k

◆ Répartition
du parc hôtelier*

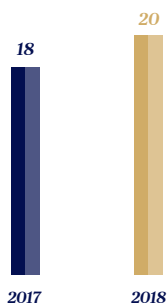




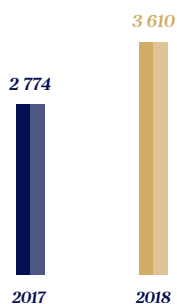
* En pourcentage du nombre de chambres.

Performances financières

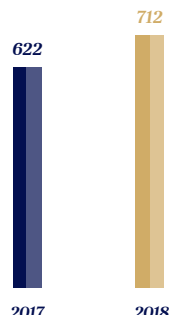
VOLUME D'AFFAIRES
(en Mds €)



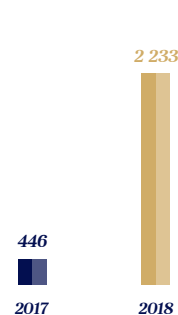
CHIFFRE D'AFFAIRES
(en M€)



EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION
(en M€)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
(en M€)

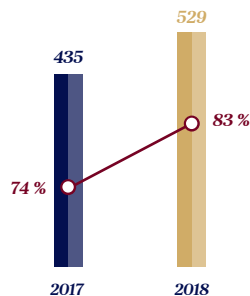


CAPITALISATION BOURSIÈRE
au 31 décembre 2018

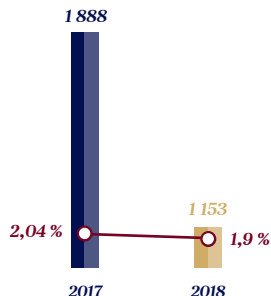


10,5 Mds €

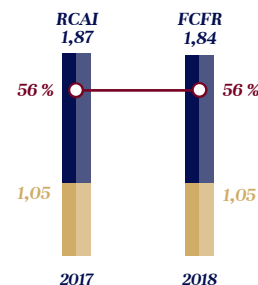
CASH-FLOW RÉCURRENT (en M€)
Cash conversion en % de l'EBE



ENDETTEMENT NET (en M€)
Coût de la dette (en %)



RCAI⁽¹⁾/FCFR⁽²⁾ PAR ACTION (en €)
Dividende par action (en €)
Taux de distribution (en %)



(1) Résultat courant après impôt.
(2) Free Cash Flow récurrent.

UN MODÈLE À LA STRUCTURE FINANCIÈRE ROBUSTE

En cédant près de 64,8 % d'AccorInvest en 2018, Accor a réduit significativement le nombre de ses actifs, ainsi que la dette contractée pour les financer. Accor n'engage désormais plus que très peu d'investissements dans l'immobilier, et bénéficie d'une structure de coûts allégée, assise sur un modèle de redevances optimisé. Le Groupe est ainsi moins exposé aux retournements de cycles économiques.

La cession d'AccorInvest a permis à Accor de renforcer sa structure financière tout en poursuivant ses opérations de croissance externe, de croissance organique et de diversification à fort potentiel de création de valeur.

Grâce aux liquidités obtenues, et à son nouveau modèle, Accor dispose d'une assise financière solide pour soutenir sa stratégie, confortée par un bilan robuste et des *cash flows* structurellement plus importants.

Ses capacités d'investissements sont également renforcées. Les investissements visant à accélérer son développement dans des marchés ou des segments spécifiques, ou à compléter ses offres de services, se poursuivront de façon disciplinée sur la base d'indicateurs financiers exigeants. Les sociétés de taille moyenne seront ciblées prioritairement pour leur potentiel de rentabilité, de croissance, d'intégration et d'enrichissement de l'écosystème du Groupe.

LES NOTATIONS FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES DE ACCOR

Investment grade :

S&P : BBB- avec perspective stable
Fitch : BBB- avec perspective positive

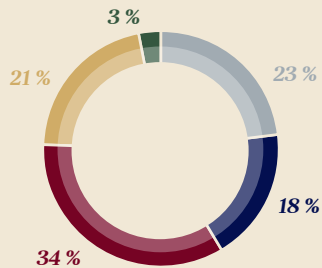
Accor champion de la RSE auprès des agences de notation extra-financières

- #1 CDP Carbon
- #1 ISS-Oekom
- #2 Sustainalytics
- #2 MSCI

Accor est également listé dans les indices suivants : STOXX®, Euronext Vigeo, FTSE4Good, Ethibel Sustainability et a reçu le Silver Class Sustainability Award 2018 par RobecoSAM.

Performances extra-financières

◆ Niveaux de Planet 21 In Action atteints par les hôtels en 2018



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

Les hôtels disposent d'une feuille de route : *Planet 21 In Action*. Elle fixe 16 actions de référence (socle imposant le respect d'actions telles que l'utilisation d'éclairage à économie d'énergie, l'engagement dans les programmes phares du Groupe), obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs, « Argent », « Or » ou « Platine ». Pour atteindre les niveaux supérieurs, *Planet 21 In Action* propose environ 60 actions à points, à choisir librement par l'hôtel.



- 6,1%
de consommations
d'eau entre 2015 et 2018
(qui font suite à
- 8,4 % entre 2011 et 2015
et - 12 % entre 2006 et 2010)



- 5,6%
de consommation
d'énergie
entre 2015 et 2018
(qui font suite à
- 5,3 % entre 2011 et 2015
et - 5,5 % entre 2006 et 2010)



- 8,3%
d'émissions de gaz
à effet de serre
entre 2015 et 2018
(qui font suite à
- 6,2 % entre 2011 et 2015)



77%
de taux
d'engagement
collaborateurs

PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS

◆ Répartition des femmes par type de poste en 2018



44%
de femmes
dans les effectifs



42%
sont encadrantes



dont
30%
directrices d'hôtels



91%
des collaborateurs
formés en 2018



82%
d'hôtels engagés
dans au moins
une initiative
citoyenne
ou solidaire



61%
taux de déploiement
du processus de
contrôle des risques
Éthiques & RSE pour
les fournisseurs



Une gouvernance solide au service de la stratégie

La gouvernance mise en place par Accor a pour objectif de soutenir sa stratégie et la bonne conduite de l'entreprise.

Depuis 2009, **les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées**. 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. 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.

Les **administrateurs indépendants** (50% du Conseil) et **les comités du Conseil**, au nombre de quatre, contribuent également à l'équilibre des pouvoirs. L'activité des Comités du Conseil en 2018 est détaillée ci-dessous.

Le Conseil d'administration : détermine les orientations de l'activité de la Société, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Comité exécutif: constitué de 14 membres représentant l'ensemble des métiers et des zones géographiques dans lesquels le Groupe opère, il contribue à la gestion et à l'anticipation des enjeux majeurs. Il met en œuvre les orientations stratégiques décidées par le Conseil d'administration, étudie les dossiers significatifs et suit les résultats opérationnels en regard des objectifs fixés.

Le Com'Y (anciennement Shadow Comex) : composé de quatorze hommes et femmes de moins de 35 ans a été constitué par le Groupe pour venir en support du Comité exécutif. Toutes les décisions du Comité exécutif lui sont soumises pour avis.

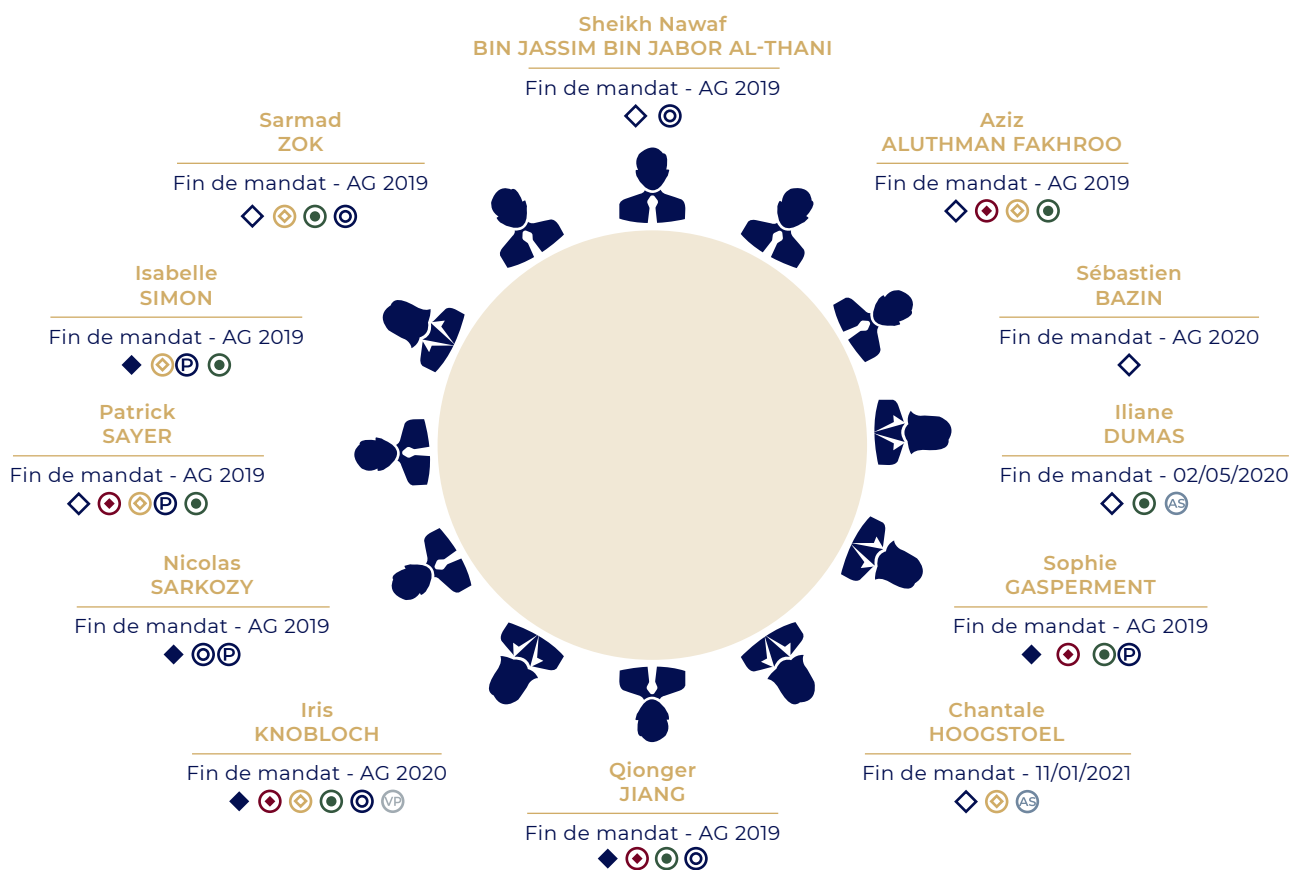
Depuis 2014, **le Comité Éthique et RSE** a pour rôle de rendre compte au Comité exécutif des questions relatives à l'Éthique et à la RSE, d'émettre des recommandations sur l'évolution des engagements en matière de ressources humaines, de gestion des risques, de respect des droits de l'Homme et de développement durable, de suivre la mise en œuvre et la performance des démarches du Groupe, de débattre de toute question relative à l'éthique managériale ou à la conduite des affaires, ou à d'éventuelles situations de conflits d'intérêts et d'analyser les éventuels dysfonctionnements et engager les contrôles spécifiques supplémentaires en cas de besoin.

Plus d'informations sur la gouvernance de Accor sont disponibles au chapitre 3.1 « Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance ».

Focus sur la composition et l'organisation du Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration qui veille à la complémentarité des compétences techniques et expertises de ses membres (notamment en finance, marketing, digital, luxe ou encore dans le domaine de l'hôtellerie) afin de permettre d'identifier et d'appréhender efficacement les enjeux des activités du Groupe et de favoriser leur développement.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2018



- ◉ COMITÉ AUDIT, COMPLIANCE ET RISQUES
- ◉ COMITÉ ENGAGEMENTS
- ◉ COMITÉ NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS ET RSE
- ◉ COMITÉ STRATÉGIE INTERNATIONALE
- ◆ Indépendant
- ◇ Non Indépendant
- Ⓟ Administrateur assurant la présidence d'un Comité
- AS Administratrices représentant les salariés
- VP Vice-présidente et Administratrice référente

TAUX DE FÉMINISATION

40%

ÂGE MOYEN

53 ans

INDÉPENDANCE DU CONSEIL

50%

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS EN 2018

CONSEIL D'ADMINISTRATION

12 réunions en 2018

- ◇ Finalisation de l'opération Booster
- ◇ Approbation d'acquisitions, de participations et de partenariats
- ◇ Lancement d'une offre publique d'achat sur les actions Orbis
- ◇ Mise en place d'un programme de rachat d'actions
- ◇ Arrêté des comptes sociaux et consolidés 2017

78% d'assiduité

- ◇ Revue du plan de succession
- ◇ Examen des conventions réglementées
- ◇ Examen de l'indépendance des administrateurs et étude des potentiels conflits d'intérêts
- ◇ Convocation de l'Assemblée Générale Annuelle
- ◇ Revue de la composition des Comités

COMITÉS SPÉCIALISÉS

Audit, compliance et risques

4 réunions

- ◇ Comptes annuels et semestriels
- ◇ Résultats financiers du Groupe
- ◇ Sélection des auditeurs de la Société
- ◇ Revue des opérations d'acquisition
- ◇ Suivi de la finalisation de l'opération Booster
- ◇ Règlement général sur la protection des données
- ◇ Programme de compliance du Groupe

Engagements

8 réunions

- ◇ Finalisation de l'opération Booster
- ◇ Lancement d'une offre d'achat (OPA) sur Orbis
- ◇ Revue des différents projets d'acquisition du Groupe

Nominations, rémunérations et RSE

4 réunions

- ◇ Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- ◇ Revue du plan d'intéressement à long terme 2019 et actionnariat salarié
- ◇ Revue du processus de succession
- ◇ Revue de l'indépendance des administrateurs
- ◇ Suivi des recommandations du Code AFEP/MEDEF

Stratégie internationale

2 réunions

- ◇ Actualité internationale

Gouvernance, compliance et RSE⁽¹⁾

1 réunion

- ◇ Revue de l'indépendance des administrateurs
- ◇ Revue des conventions réglementées
- ◇ Processus d'évaluation du Conseil
- ◇ Programme de compliance
- ◇ Examen des travaux menés par le Comité Éthique & RSE

L'ensemble des informations portant sur la gouvernance de la Société figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 3.1 du Document de Référence.

¹ Par une décision du 30 mai 2018, le Conseil d'administration a supprimé le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociale et réparti ses attributions entre le Comité d'audit, de la compliance et des risques d'une part, et le Comité des nominations, des rémunérations & de la RSE d'autre part.

Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux

POLITIQUE GÉNÉRALE DE RÉMUNÉRATION

Accor 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.

La RSE et l'engagement des collaborateurs comptent respectivement pour 10 % des critères d'attribution de la part variable de la rémunération, adaptés selon la fonction ou la famille de métier. Ainsi, pour les fonctions opérationnelles, le taux de déploiement du niveau Planet 21 « Bronze » des hôtels sert de critère principal. Néanmoins, localement, les managers sont libres d'ajouter d'autres critères en lien avec des priorités ou enjeux spécifiques du pays / de la zone. Pour les fonctions support, les managers définissent un objectif en lien avec la filière métier, également à partir d'une liste de critères RSE préalablement identifiés.

Plus d'informations sur la politique de rémunération des talents au chapitre 2.2.6 « Reconnaître et valoriser les collaborateurs ».

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE. 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, la création de valeur à court, moyen et long termes. À cet égard, les principes, critères et montants des rémunérations fixes et variables sont analysés chaque année par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, lequel s'appuie notamment sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés du CAC 40 et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers, et veille à leur conformité aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

La politique de rémunération du Président-directeur général pour 2019, ainsi que les éléments de rémunération dus au titre de l'exercice 2018, au Président-directeur général et au Directeur général délégué⁽¹⁾ seront soumis pour approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Annuelle de la Société prévue le 30 avril 2019 et sont présentés au chapitre 3 du présent document de référence.

Synthèse de la structure globale de rémunération du Président-directeur général




Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations & de la RSE en fonction notamment : <ul style="list-style-type: none"> ◆ de l'expérience ◆ des responsabilités ◆ des pratiques de marché 	950 000 euros Inchangée depuis le 1 ^{er} janvier 2016
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE	Une rémunération variable annuelle qui varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants :	La rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un Montant de Référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle
	Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> ◆ financiers (EBITDA Groupe vs budget 2019, Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs budget 2019, positionnement du TSR Accor vs pairs hôteliers, positionnement du TSR Accor vs autres sociétés du CAC 40) ◆ extra-financiers (expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE) 	Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente
	Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> ◆ vision stratégique et identification d'options stratégiques ◆ mise en place de l'organisation post-Booster et de l'évolution des métiers du Groupe 	Chaque objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente
LONG TERME	Attributions gratuites d'actions, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence	Représente un pourcentage maximum de 200 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration

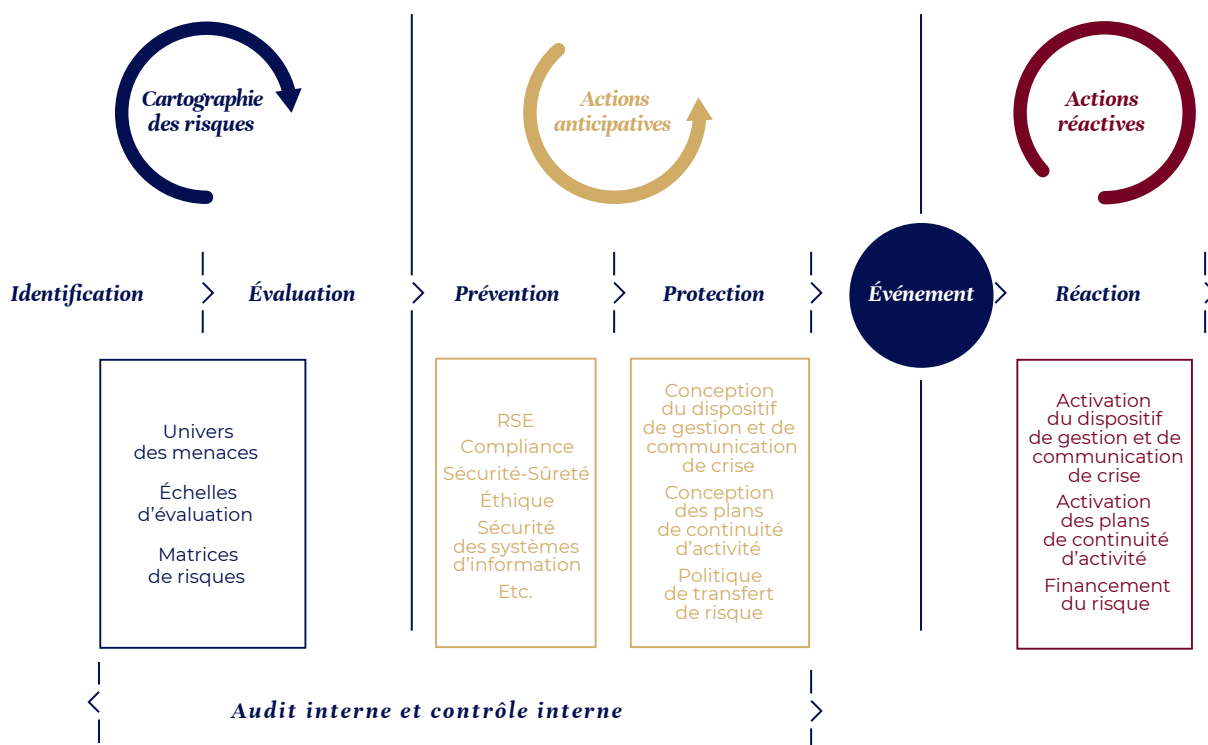
¹ Le mandat de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet est arrivé à échéance le 2 décembre 2018.

Une démarche structurée de gestion globale des risques

La démarche

La démarche de gestion des risques du Groupe a pour objectif :

-  **de prévenir la survenance des risques** dont les conséquences menaceraient l'atteinte des objectifs du Groupe ;
-  **de prévenir la survenance des risques** suscités par l'activité du Groupe et ayant des conséquences sociales, sociétales ou environnementales ;
-  **de protéger les clients, collaborateurs, données et marques du Groupe** ainsi que **ses portefeuilles de clients et de partenaires.**



Cette démarche s'articule autour de cartographies des risques, spécifiques ou transverses (cf. 1.8.1 « Architecture du dispositif de gestion des risques »), réalisées sur la base d'une méthodologie commune qui peut toutefois être adaptée aux spécificités de chaque catégorie de risques. Les filières opérationnelles et fonctionnelles conçoivent, déploient et animent les programmes de prévention et de protection en réponse aux risques ainsi identifiés.










Les risques significatifs

Quelle que soit leur nature, les risques du Groupe sont évalués selon deux facteurs : leur vraisemblance et l'intensité de leurs impacts potentiels. Ces évaluations sont réalisées compte tenu des programmes de maîtrise existants.

Les risques considérés comme significatifs, c'est-à-dire ceux dont la criticité (produit de la vraisemblance et de l'intensité des impacts potentiels) est la plus élevée sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ils sont classés en deux catégories et apparaissent par criticité décroissante à l'intérieur de

chacune d'elles. La description de ces risques et des plans de prévention et de protection qui leur sont associés font l'objet du paragraphe 1.8.3.

Les principaux risques suscités par l'activité du Groupe et ayant des conséquences sociales, sociétales ou environnementales sont signalés par un astérisque. Ces risques sont identifiés au titre de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF)*.

Catégorie	Intitulé du risque	Dispositif de maîtrise	Dispositif de prévention DPEF*
RISQUES ASSOCIÉS À L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	 Acte de terrorisme ou instabilité politique	1.8.3 Facteurs de risques, page 93	
	 Événements naturels	1.8.3 Facteurs de risques, page 93	
	 Évolution de l'environnement concurrentiel et technologique	1.8.3 Facteurs de risques, page 94	
	 Dénigrement ou diffamation	1.8.3 Facteurs de risques, page 95	
	 Détérioration de la situation économique	1.8.3 Facteurs de risques, page 95	
RISQUES ASSOCIÉS AU MODÈLE D'AFFAIRES	 Compétitivité du marché de l'emploi	1.8.3 Facteurs de risques, page 96	
	 * Atteinte à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité des données personnelles	1.8.3 Facteurs de risques, page 97	2.1.3 La gouvernance de l'éthique, de la compliance et de la RSE / Le Comité de gouvernance des données 2.3.4 Une culture centrée sur le client / Renforcer la protection des données des clients
	 * Partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE	1.8.3 Facteurs de risques, page 98	2.1.3 La gouvernance de l'éthique, de la compliance et de la RSE 2.1.4 Le programme de compliance 2.4.2 Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques
	 * Émissions de gaz à effet de serre	1.8.3 Facteurs de risques, page 98	2.6 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor

* Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 (pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises).





1

Présentation du Groupe

1.1	<i>Historique</i>	45	1.5	<i>Développement et empreinte géographique du Groupe</i>	78
1.2	<i>Les activités du Groupe</i>	51	1.5.1	Un développement record porté par les acquisitions et la croissance organique	78
1.2.1	Un catalogue de marques équilibré et renforcé sur les segments dynamiques et créateurs de valeur	51	1.5.2	Une couverture mondiale sur l'ensemble des segments de marché	79
1.2.2	Une offre d'expériences plurielle et lisible	51	1.5.3	Une implantation solide sur les marchés émergents	82
1.3	<i>Un modèle économique transformé, plus créateur de valeur</i>	67	1.5.4	Des implantations renforcées dans les segments luxe et premium	83
1.3.1	Des restructurations de portefeuille créatrices de valeur pour AccorInvest et Accor	67	1.6	<i>Des investissements pour consolider la capacité digitale du Groupe</i>	84
1.3.2	Des modes d'exploitation recentrés sur les contrats de management et de franchise	68	1.6.1	Une stratégie centrée sur les attentes des clients et des partenaires	84
1.3.3	Acquisition d'Orbis	71	1.6.2	Le programme « Impact » pour répondre aux enjeux de transformation digitale	84
1.4	<i>Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe</i>	71	1.7	<i>Marché et concurrence</i>	88
1.4.1	Des acquisitions hôtelières qui diversifient le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance	72	1.8	<i>Gestion des risques</i>	90
1.4.2	Des partenariats hôteliers qui enrichissent le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance	73	1.8.1	Architecture du dispositif de gestion des risques	90
1.4.3	Renforcement du portefeuille de marques dans le segment lifestyle	74	1.8.2	Gouvernance de la gestion des risques	92
1.4.4	Un portefeuille de marques étoffé et équilibré	76	1.8.3	Facteurs de risques	93
1.4.5	Un écosystème enrichi de nouveaux services qui en renforcent les performances	76	1.8.4	Dispositifs de prévention et de protection	103
			1.9	<i>Contrôle interne et audit interne</i>	105
			1.9.1	Objectifs du contrôle interne	105
			1.9.2	Organisation générale en matière de contrôle interne	106
			1.9.3	L'organisation de l'Audit interne	107
			1.9.4	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	110

Profil



Accor est un leader mondial de l'hospitalité augmentée, qui offre des expériences uniques et inégalées dans près de 4 800 hôtels, complexes hôteliers et résidences implantés dans 100 pays. Depuis plus de 50 ans, le Groupe propose tout son savoir-faire hôtelier à travers une collection incomparable qui s'étend de l'enseigne de luxe à l'enseigne économique.

Plus que des nuits d'hôtel, Accor propose à ses clients de nouvelles manières de vivre, de travailler et de se divertir, qui associent restauration, vie nocturne, bien-être et coworking au sein de ses différentes marques.

Afin de dynamiser les performances commerciales du Groupe, la gamme d'accélérateurs métiers de Accor permet par ailleurs d'accompagner la distribution et l'exploitation des établissements, et de développer les expériences proposées aux clients. Ces derniers ont également accès à l'un des programmes de fidélité hôteliers les plus attrayants au monde.

Accor est pleinement engagé dans le développement durable, tant envers la planète qu'auprès des communautés locales. Le programme *Planet 21 – Acting Here* s'emploie ainsi à agir pour une « hospitalité positive », tandis que le fonds de dotation Accor Solidarity s'attache à permettre aux populations défavorisées d'accéder à l'emploi en leur proposant des formations professionnelles.



1.1 Historique

1967
1985

1967

- ◆ Paul Dubrulle 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
1994

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
1999

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 Dubrulle 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
2004

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

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

2006

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

2007

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

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.
- ◇ Création de la Fondation d'entreprise Accor pour favoriser la formation et l'insertion professionnelle des plus démunis.
- ◇ Accor poursuit son développement avec l'ouverture de 28 000 nouvelles chambres.

2009

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 hotelFI, représentant 12 300 chambres.
- ◇ Accor ouvre 27 300 nouvelles chambres sur l'année.

2010

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

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

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

2013

- ◆ En 2013, Accor a réalisé plusieurs opérations majeures. Certaines d'entre elles ont porté sur le déroulement de chantiers engagés précédemment, comme la rénovation de nombreux hôtels Pullman, la montée en gamme et en visibilité de la marque MGallery, et la fin du déploiement de la méga-marque ibis.
- ◆ Dans le même temps, Accor a poursuivi sa politique de développement, avec entre autres quelques ouvertures emblématiques au Proche-Orient, incluant un premier hôtel Pullman à Dubaï, et un complexe ibis/Novotel à Abu Dhabi.
- ◆ Le Groupe a poursuivi sa politique d'optimisation de son parc immobilier, avec notamment deux opérations d'importance : la cession du Sofitel Paris le Faubourg en *Sale & Management Back* réalisée en début d'année pour une valeur de 113 millions d'euros, et la vente de la participation du Groupe dans TAHL, propriétaire d'hôtels en Australie, pour un montant total de 100 millions d'euros.
- ◆ La Fondation (création 2008) devient le Fonds de dotation Solidarity Accor pour collecter des dons auprès d'un plus grand nombre de parties prenantes.

2014

2014

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

2015

2015

- ◆ En 2015, la dynamique de transformation stratégique, opérationnelle et culturelle mise en œuvre par le Groupe s'est poursuivie.
- ◆ AccorHotels 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 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

2016

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

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

2017

2017

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

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

2018

2018

◆ Accor a recentré ses activités sur son métier d'opérateur hôtelier en cédant 64,8 % d'AccorInvest à des investisseurs internationaux, et en déconsolidant la société de ses comptes.

- ◆ Accor a poursuivi sa croissance organique avec l'ouverture record de 300 hôtels (43 905 chambres), et renforcé son développement dans les segments luxe, *lifestyle*, premium et milieu de gamme avec les acquisitions de Mantra, de Mövenpick, d'Atton, de 21C Museum, et les partenariats avec SBE et Mantis.
- ◆ Le Groupe a continué d'étoffer ses canaux de distribution dans la réservation hôtelière pour clientèle d'affaires avec l'acquisition de Gekko, dans la réservation de tables de restaurants avec l'acquisition de Resdiary, et dans les solutions d'optimisation d'approvisionnement de restaurants et de fabrication de repas avec l'acquisition d'Adoria.
- ◆ Accor a lancé son programme de modernisation digitale « impACT » en vue de mieux anticiper le comportement et les usages (*Chat Bot*) de ses clients, mieux répondre à leurs attentes de fluidité et de rapidité, d'améliorer la personnalisation de leurs expériences (ACDC), optimiser ses solutions de fidélisation, de CRM et de solution de paiement, et rendre ses systèmes et son architecture IT plus robustes et agiles.

1.2 Les activités du Groupe

Tel que précédemment décrit dans le Rapport Intégré 2018, le modèle de Accor et sa stratégie s'articulent autour de quatre axes de croissance :

- ◇ élargir son catalogue d'offres grâce à un portefeuille de produits (hôtels, résidences, appartements, espaces de bureau, etc.) et de marques varié, équilibré et renforcé sur les segments les plus rémunérateurs (luxe, *lifestyle*, *resort*) ;
- ◇ accélérer son développement organique pour diversifier ses implantations dans les régions dynamiques, et consolider ses leaderships géographiques ;
- ◇ élargir son écosystème de services et de partenariats pour diversifier ses clientèles (loisirs, affaires, *millennials*, hôtels indépendants, riverains) et enrichir son modèle d'hospitalité augmentée ;
- ◇ consolider sa capacité digitale pour anticiper le comportement et les usages de ses clients, améliorer la personnalisation de leurs expériences et les schémas de fidélisation, et rendre ses systèmes plus efficaces.

1.2.1 Un catalogue de marques équilibré et renforcé sur les segments dynamiques et créateurs de valeur

Dans la compétition que se livrent les acteurs de l'hospitalité, chacun travaille à être le plus attractif possible pour ses clients en cherchant constamment la manière de les surprendre et de les satisfaire toujours mieux. Accor est particulièrement engagé dans cette démarche de recherche permanente de nouveauté pour offrir à ses clients des séjours de grande qualité, et leur faire vivre des expériences mémorables car l'inédit constitue aujourd'hui un enjeu majeur de différenciation.

Accor veille constamment à identifier les tendances prometteuses lui permettant de proposer les produits les plus attractifs. À cette fin, le Groupe crée et/ou acquiert les marques et les lieux capables de les incarner en suivant le processus suivant :

- ◇ partir d'un marché après en avoir identifié précisément les attentes ;

- ◇ analyser la concurrence éventuelle en comprenant l'ADN des marques opérant sur ce marché ;
- ◇ répondre aux aspirations identifiées par l'acquisition de marques, ou par la création d'un concept d'envergure mondiale déclinable en plusieurs marques ;
- ◇ concevoir concrètement les produits incarnés par ces marques en étant très exigeant sur la qualité de la construction, sur le confort, les équipements, la technologie, les espaces architecturaux, le design intérieur, les ambiances et l'offre F&B, particulièrement sur les segments luxe et premium.

1.2.2 Une offre d'expériences plurielle et lisible

Hôtellerie

Chaque jour, Accor accueille 630 000 hôtes qui séjournent et déjeunent dans ses 4 800 adresses.

Avec ses 33 marques hôtelières à fin 2018, Accor propose une gamme complète d'expériences permettant à chacun de trouver une marque adaptée à ses envies, à ses besoins et à son budget.

Présent historiquement sur les segments économique et milieu de gamme, Accor opère aujourd'hui sur l'ensemble des segments, du plus haut de gamme au plus économique :

- ◇ sur les segments luxe et premium avec des produits d'exception hautement différenciés (25 %) ;
- ◇ sur le segment milieu de gamme avec des produits clefs développés avec les meilleurs partenaires (34 %) ;
- ◇ sur le segment économique avec des produits non différenciés, mais de qualité et au meilleur prix (41 %).

Hôtellerie

VIVRE

Avec un choix remarquable de plus de 4 800 hôtels à travers le monde, du luxe à l'économique et de 5 000 résidences locatives privées, Accor s'engage à répondre à toutes les envies et tous les besoins. Accor réinvente l'expérience du client chaque jour.

Segment Luxe



RAFFLES

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

Réseau

13 hôtels, soit 2201 chambres dans 11 pays, et 981 chambres en développement.

Clientèle

73 % affaires – 27 % loisirs.

ORIENT EXPRESS

Icône cosmopolite depuis plus de 135 ans, Orient Express reste la définition même du luxe intemporel. Ce mélange légendaire d'opulence exotique et de raffinement extrême sera bientôt transposé dans une collection internationale d'hôtels Orient Express, un nouveau voyage vers la sophistication absolue.

Réseau

10 adresses en 2030.

BANYAN TREE

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

Réseau

26 hôtels, soit 3 090 chambres dans 11 pays, et 1 221 chambres en développement.

Clientèle

50 % affaires – 50 % loisirs.

DELANO

Delano offre aux voyageurs d'aujourd'hui les expériences les plus rares et convoitées. La marque redéfinit le concept de *resort* de luxe, conjuguant service de première classe et expériences personnalisées qui éveillent la curiosité et nourrissent les sens.

Réseau

2 hôtels, soit 1 308 chambres dans 1 pays, et 466 chambres en développement.

VIVRE

Segment Luxe (suite)



SOFITEL LEGEND

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

Réseau

5 hôtels, soit 873 chambres dans 5 pays.

Clientèle

58 % affaires – 42 % loisirs.

Fairmont

Fairmont propose à ses hôtes des destinations et des lieux extraordinaires. Une expérience inoubliable grâce à une architecture unique inspirée par l'art et à un service d'excellence.

Réseau

76 hôtels, soit 30 276 chambres dans 26 pays, et 7 017 chambres en développement.

Clientèle

73 % affaires – 27 % loisirs.

SLS

SLS est l'antre de l'expérience extraordinaire. Art culinaire, décors de théâtre et touches de design subversives. Du canard métallique géant, au bar destiné tant aux saints qu'aux pêcheurs, aucun autre hôtel de luxe ne peut se vanter d'une telle diversité, d'une telle richesse, d'un tel jeu.

Réseau

6 hôtels, soit 2 557 chambres dans 2 pays, et 2 048 chambres en développement.

SOY

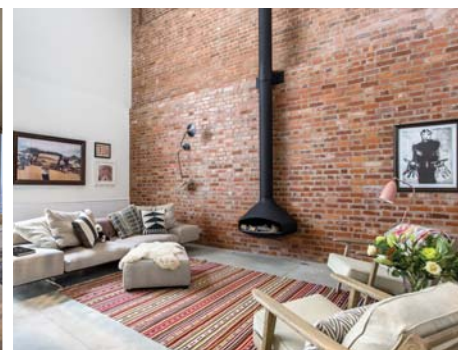
Un cocktail pétillant de raffinement et de style. Une bouffée d'énergie locale et légèrement décalée, pour une expérience à part. Dans ces lieux, on vient pour voir ou être vu, mais aussi pour être en lien avec ceux qui nous ressemblent.

Réseau

8 hôtels, soit 1 099 chambres dans 7 pays, et 2 615 chambres en développement.

VIVRE

Segment Luxe (suite)



S O F I T E L

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

Réseau

121 hôtels, soit 30 588 chambres dans 43 pays, et 3 837 chambres en développement.

Clientèle

66 % affaires – 34 % loisirs.

THE HOUSE OF ORIGINALS

The House of Originals proposent des hôtels historiques et emblématiques. En constante innovation, ils ne suivent pas les tendances, ils les créent. De la vie nocturne au design, en passant par la cuisine et la mixologie, chaque hôtel possède cet esprit inaltérable. Une promesse d'originalité.

Réseau

4 hôtels, soit 1 540 chambres dans 2 pays, et 170 chambres en développement.

R I X O S

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

Réseau

23 hôtels, soit 8 556 chambres dans 7 pays.

Clientèle

54 % affaires – 46 % loisirs.

onefinestay

Chez onefinestay, les clients séjournent dans des maisons privées, des appartements et des villas de luxe, dans des destinations prisées dans le monde entier. Ils bénéficient de services haut de gamme personnalisés pour répondre à tous leurs besoins durant le séjour.

Réseau

5 000 propriétés, 50 destinations.

VIVRE

Segment Premium



mantis

Mantis a mis au jour une collection de destinations extraordinaires sur les 7 continents. Célébrations authentiques de ces espaces uniques, les propriétés Mantis offrent un cadre idéal au ressourcement. Situées sur une vaste plaine africaine, dans une ville animée, sur une île tropicale privée ou sur une étendue de neige glacée, chacune d'entre elles est exceptionnelle.

Réseau

29 hôtels, soit 578 chambres dans 11 pays, et 321 chambres en développement.



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

Réseau

101 hôtels, soit 10 639 chambres dans 26 pays, et 6 741 chambres en développement.

Clientèle

59 % affaires – 41 % loisirs.



MGallery a accueilli 21c Museum Hotels dans sa collection.

Art Series

Chaque hôtel porte le nom d'un artiste contemporain australien et s'inspire de son œuvre pour proposer une expérience artistique complète : œuvres originales qui ornent les murs, livres d'art à disposition, chaînes de télévision dédiées, organisation de visites sur le thème de l'art... Sophistication et service personnalisé, vivez une expérience unique chez Art Series.

Réseau

7 hôtels, soit 1 640 chambres en Australie, et 290 chambres en développement.

VIVRE

Segment Premium (suite)



MONDRIAN

Mondrian est au cœur des scènes culturelles les plus passionnantes du monde. Les hôtels offrent un cadre unique et ludique qui permet aux hôtes et à la population locale de s'immerger dans la culture de chaque destination. Mondrian, c'est une autre façon de voyager.

Réseau

4 hôtels, soit 901 chambres dans 2 pays, et 350 chambres en développement.

p u l m a n

Des hôtels et resorts en phase avec le monde d'aujourd'hui, où performance et bien-être se rejoignent. Un lieu de vie vibrant, où les nomades du monde entier se sentent bien, qu'ils y séjournent dans le cadre de leurs loisirs ou pour le travail.

Réseau

131 hôtels, soit 38 563 chambres dans 39 pays, et 15 335 chambres en développement.

Clientèle

71 % affaires – 29 % loisirs.

swissôtel

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

Réseau

31 hôtels, soit 13 325 chambres dans 18 pays, et 4 510 chambres en développement.

Clientèle

78 % affaires – 22 % loisirs.

ANGSANA

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

Réseau

13 hôtels, soit 1 630 chambres dans 8 pays, et 2 818 chambres en développement.

Clientèle

34 % affaires – 66 % loisirs.

VIVRE

Segment Premium (suite)



25h

twenty five hours hotels

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

Réseau

12 hôtels, soit 1 828 chambres dans 3 pays, et 1 184 chambres en développement.

Clientèle

35 % affaires – 65 % loisirs.

MÖVENPICK

Chez Mövenpick, tout est histoire d'instant. Nous savons que les petits gestes peuvent faire la différence et avons donc à cœur de faire des choses ordinaires, de façon extraordinaire. Fort de sa culture d'hospitalité Suisse depuis les années 40, Mövenpick propose un choix unique d'hôtels contemporains, partout dans le monde, situés en ville ou dans des lieux de villégiature, ainsi qu'un héritage culinaire de 70 ans, sans compromis sur la qualité et l'authenticité.

Réseau

88 hôtels, soit 21 605 chambres dans 25 pays, et 13 579 chambres en développement.

HYDE

Les hôtels, resorts et résidences Hyde sont conçus au plus près des désirs des connaisseurs, de leurs intérêts, leurs aspirations et leurs goûts. C'est une hospitalité d'un genre nouveau, fondée sur l'esprit de découverte, de la fantaisie de la vie nocturne et de l'aventure de la rencontre. Hyde est plus qu'une marque, c'est un état d'esprit.

Réseau

1 hôtel, soit 60 chambres aux États-Unis.

GRAND MERCURE

Partout dans le monde, Grand Mercure revisite la culture locale avec un regard surprenant et inspirant. Nos hôtels proposent une immersion locale authentique et contemporaine, tout en garantissant des standards internationaux de qualité.

Réseau

53 hôtels, soit 12 151 chambres dans 13 pays, et 6 353 chambres en développement.

Clientèle

73 % affaires – 27 % loisirs.

VIVRE

Segment Premium (suite)



PEPPERS

Des hôtels irrésistibles pour des expériences sélectives dans les destinations les plus spectaculaires d'Australie, de Nouvelle-Zélande et d'Indonésie. La marque Peppers qui propose de superbes propriétés à la campagne et dans les vignobles, dans des stations balnéaires de renom et sur des golfs internationaux, est synonyme de raffinement, d'attention aux moindres détails et de service personnalisé.

Réseau

27 hôtels, soit 4 085 chambres dans 3 pays, et 893 chambres en développement.

THE SEBEL

Elégants, spacieux, chaleureux et inspirants, les appartements The Sebel proposent une gamme de services discrets et personnalisés, et offrent la possibilité d'aller à la rencontre de la destination.

Réseau

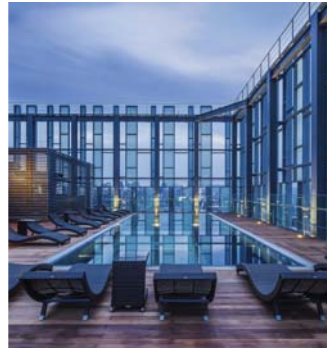
28 propriétés, soit 1 980 appartements dans 3 pays, et 526 appartements en développement.

Clientèle

59 % affaires – 41 % loisirs.

VIVRE

Segment Milieu de gamme



mantra

Des hébergements haut de gamme et un accueil chaleureux dans des villes animées et des stations de bord de mer prisées. Que vous voyagiez pour affaires ou pour vous détendre en famille, vous vous sentirez comme chez vous. Hôtels, resorts ou appartements, Mantra dispose de l'endroit parfait dans la destination idéale.

Réseau

77 hôtels, soit 15 241 chambres dans 3 pays, et 812 chambres en développement.

NOVOTEL

Chaque Novotel est une destination en soi. Leur design moderne, naturel et intuitif, donne à nos hôtels une atmosphère à la fois détendue et vivante, l'endroit idéal pour séjourner ou simplement boire un verre, manger, travailler, jouer, se détendre.

Réseau

526 hôtels, soit 103 105 chambres dans 60 pays, et 29 380 chambres en développement.

Clientèle

69 % affaires – 31 % loisirs.

Mercure

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

Réseau

810 hôtels, soit 104 969 chambres dans 64 pays, et 28 435 chambres en développement.

Clientèle

72 % affaires – 28 % loisirs.

adagio

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

Réseau

107 aparthotels, soit 12 200 chambres dans 11 pays, et 6 538 chambres en développement.

Clientèle

67 % affaires – 33 % loisirs.

VIVRE

Segment Milieu de gamme (suite)



MAMA SHELTER

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

Réseau

10 hôtels, soit 1 280 chambres dans 5 pays, et 1 562 chambres en développement.

TRIBE

Tribe c'est l'hôtel d'un nouveau genre. Celui qui répond aux désirs et aux aspirations du voyageur d'aujourd'hui. Marque rafraîchissante et perturbatrice, axée sur le design, Tribe fait bouger les lignes avec son expérience hôtelière remaniée qui place la marque au premier plan du secteur du luxe abordable. Voyageurs modernes, cet hôtel est fait pour vous. Bienvenue chez Tribe.

Réseau

1 hôtel, soit 126 chambres en Australie, et 1 152 chambres en développement.

VIVRE

Segment Économique



BreakFree

Appartements spacieux et hôtels, localisés à proximité des plus belles plages, des points d'intérêts des villes, ou des lieux d'animations prisés des vacanciers. En famille, en couple ou en groupe, BreakFree c'est la garantie d'un confort sans prétention et d'un service décontracté.

Réseau

24 hôtels, soit 3 477 chambres dans 2 pays.

ibis

Du confort ET du design. Du goût ET de la simplicité. De la convivialité ET du plaisir. Vous pouvez tout avoir. Parce que juste à côté et dans le monde entier, il y a toujours un hôtel ibis pour vous accueillir. Nous nous occupons de chaque détail pour que vous vous sentiez comme chez vous. Tout ce que vous avez à faire... c'est de vous détendre ET de vous amuser.

Réseau

1 174 hôtels, soit 150 748 chambres dans 66 pays, et 25 736 chambres en développement.

Clientèle

70 % affaires – 30 % loisirs.

ibis STYLES

Chez ibis Styles, chaque hôtel a son propre design, sa propre personnalité. Créatifs et urbains, nos hôtels éclectiques offrent un service chaleureux et un confort élégant. Chaque petit détail a été pensé pour vivre une expérience pleine de surprises, pour les jeunes et les plus grands.

Réseau

476 hôtels, soit 48 842 chambres dans 48 pays, et 27 491 chambres en développement.

Clientèle

69 % affaires – 31 % loisirs.

ibis budget

C'est la meilleure affaire de la ville ! Un design urbain et contemporain. Une atmosphère décontractée et facile à vivre. Des chambres intelligentes et confortables. Des espaces de vie qui invitent à l'interaction. Un soupçon d'humour. Et un rapport qualité/prix imbattable !

Réseau

614 hôtels, soit 61 226 chambres dans 20 pays, et 8 529 chambres en développement.

Clientèle

56 % affaires – 44 % loisirs.

VIVRE

Segment Économique (suite)



JO&JOE

Pensés spécialement pour les *millennials*, les voisins et les voyageurs, les hôtels JO&JOE sont autant de « maisons ouvertes » animées et accessibles, où chacun a sa place et se sent libre de faire ce qu'il veut ! Le premier JO&JOE a ouvert ses portes à Hossegor, la seconde adresse accueillera ses hôtes à Paris, en avril 2019.

Ambition 2020

8 *open houses*, soit 1 602 lits dans 4 pays.

hotelF1

La marque dédiée aux voyageurs qui prennent la route. Depuis plus de 30 ans, nos hôtels sont faciles à trouver, conviviaux et aux meilleurs prix. Avec le concept #OnTheRoad, hotelF1 repense confort, design et service. De nouvelles offres « à la carte » sont lancées pour permettre à nos clients d'enrichir leur expérience.

Réseau

172 hôtels, soit 13 210 chambres en France, et 273 chambres en développement.

Clientèle

85 % affaires – 15 % loisirs.

L'hospitalité augmentée

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

TRAVAILLER

Accor propose des offres et des espaces de coworking adaptés à tous les besoins, du free-lance à l'entrepreneur, ainsi qu'un grand choix de lieux dans les hôtels, pour accueillir les réunions et les événements de ses clients.

Coworking



WOJO

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

Réseau

8 espaces de 50 000 m², 55 espaces en développement.

Clientèle

Plus de 5 000 résidents.

MAMAWORKS

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

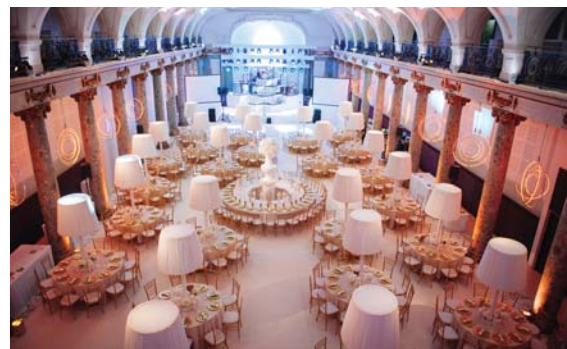
Réseau

3 espaces de 6 495 m², 2 espaces de 3 800 m² en développement.

VIBRER

Live Limitless c'est la liberté de profiter de tout et à chaque instant. Accor offre un choix illimité d'expériences, d'événements sur mesure et de lieux sophistiqués, nuit et jour, pour divertir ses clients partout dans le monde.

Événements & Restauration



PARIS SOCIETY

En un peu moins de 10 ans, Paris Society est devenu un leader de l'événementiel, de l'hôtellerie et du divertissement en France. La marque se développe aujourd'hui autour de trois axes : les 30 lieux d'exception de Paris Society, des restaurants haut de gamme aux adresses emblématiques et des espaces de fête dans les quartiers les plus recherchés de Paris. Ces différents pôles, parfaitement complémentaires, permettent au groupe de créer des synergies et de capitaliser sur un savoir-faire immense.

Quelques adresses emblématiques

Terminal 7, Monsieur Bleu, Loulou, Raspoutine Paris, Rome & Marrakech, Le Rooftop, R2 Marseille, Le Domaine de Longchamp, Les Pavillons des étangs, et 9 projets prestigieux en développement

Activité

3 000 événements organisés chaque année.

DISRUPTIVE

GROUP

Disruptive Group (sbe) possède et exploite des marques *lifestyle* uniques dans le domaine de la restauration et de la vie nocturne. Les marques de Disruptive Group proposent des expériences à 360 degrés dans les hôtels sbe, mais aussi dans des restaurants indépendants dans le monde entier.

Réseau

30 marques *lifestyle*, 100 lieux dans le monde, 14 restaurants Katsuya.

POTEL & CHABOT

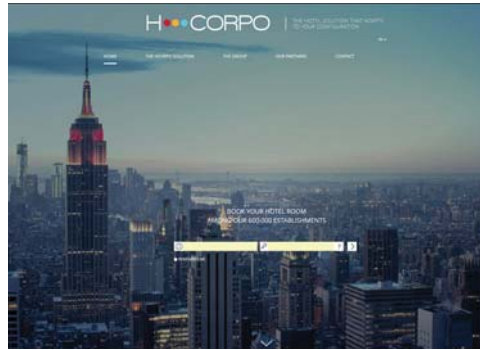
Potel & Chabot réinvente l'art de la gastronomie depuis 1820. Fier défenseur de la tradition culinaire française, son savoir-faire et son excellence viennent s'ajouter au portefeuille du Groupe. Avec 7 sites spectaculaires à Paris et un catalogue de 600 adresses en France et dans le monde, Potel & Chabot peut organiser des événements de toute envergure.

Quelques adresses exclusives

Pavillon Gabriel, Pavillon Kléber, Pavillon Dauphine, Hôtel d'Évreux.

ACCÉLÉRATEURS MÉTIERS

Accor propose des solutions et des services d'amélioration des performances dans les domaines de la distribution, de la gestion opérationnelle et de l'expérience client. Ces Accélérateurs Métiers, tous parfaits experts dans leur domaine, assurent le succès des projets de ses clients, à chaque étape de leur développement.



d-edge

La technologie haut de gamme de D-EDGE fournit aux hôteliers indépendants et aux chaînes une série de solutions à 360° flexibles et transparentes pour optimiser leur distribution online et maximiser leurs revenus.

Clientèle

11 000 clients hôteliers dans plus de 100 pays.

GEKKO

Le Groupe Gekko est le leader européen des plateformes de réservation hôtelières.

Au travers de ses marques, il propose des solutions innovantes dans le domaine des voyages d'affaires et de loisirs, et des solutions de distribution de grossiste.

Activité

Plus de 400 clients corporate, 14 000 agences de voyage clientes dans 9 pays, 600 000 hôtels et locations privées distribués dans le monde.

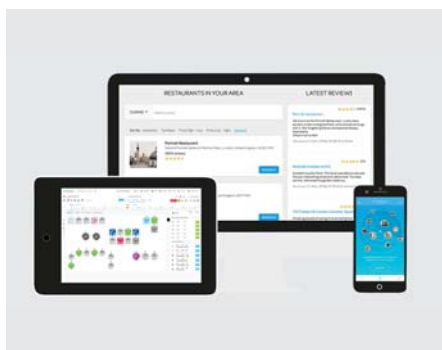
VERYCHIC

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

Réseau

8,5 millions de membres, 4 000 hôtels partenaires dans 50 pays.

ACCÉLÉRATEURS MÉTIERS



JOHN PAUL

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

Réseau

1 000 talents 24/7 dans le monde entier, 50 000 partenaires exclusifs.

ResDiary

ResDiary est un système de réservation de restaurants sans commission, offrant une gestion de tables inégalée et des prévisions financières claires, sans coûts imprévisibles : réservations sur les meilleurs créneaux horaires, contrôle de la provenance des réservations par canal... Côté client, deux interfaces permettent de savoir où manger grâce à des avis partagés vérifiés.

Activité

166 millions de couverts distribués par an, 8 600 établissements bénéficiaires dans 60 pays.

adoria

La mission d'Adoria est de contribuer à la réussite des groupes de restauration en optimisant l'approvisionnement des restaurants et la fabrication des repas à travers une plateforme Internet qui met en relation tous les acteurs de la filière.

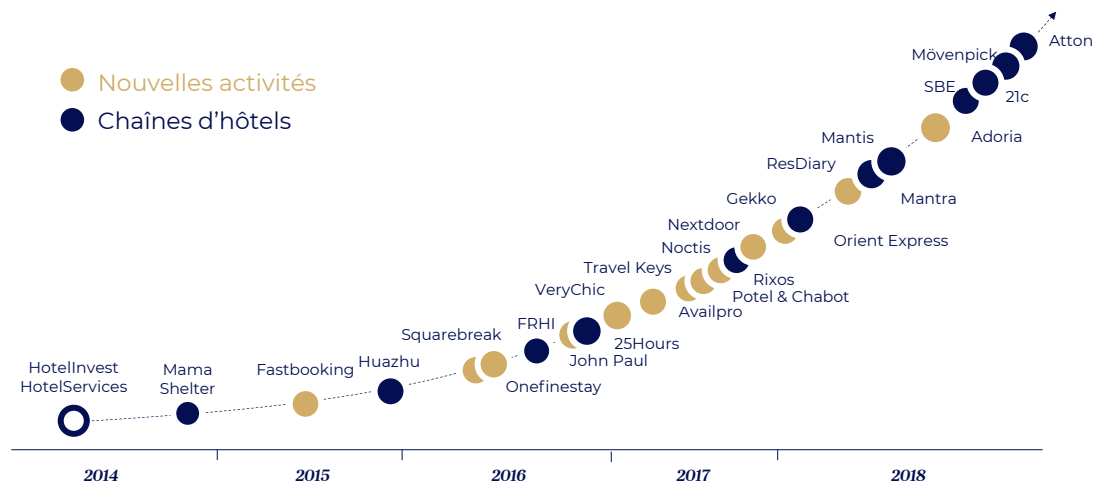
Adoria est la première plateforme logicielle indépendante destinée à la restauration.

Activité

65 000 références en catalogue, plus de 100 000 commandes par mois, 400 millions d'euros d'achats par an.

1.3 Un modèle économique transformé, plus créateur de valeur

Dans un environnement marqué par une évolution rapide des usages des clients et par la nécessité de moderniser les codes de l'hôtellerie classique, Accor a profondément fait évoluer son modèle économique en 2018 en cédant une part majoritaire de son immobilier, et en consolidant un nouvel écosystème de marques et de services destiné à enrichir l'exclusivité des expériences offertes à ses clients.



1.3.1 Des restructurations de portefeuille créatrices de valeur pour AccorInvest et Accor

Grâce à plus de 600 opérations immobilières conduites entre 2014 et 2016, Accor a profondément restructuré son parc hôtelier, et en a amélioré sensiblement la performance.

Résultant des restructurations de portefeuilles pour 1,1 milliard d'euros et du développement par achat et construction d'hôtels pour 0,7 milliard d'euros, la valeur d'actifs brute d'AccorInvest, 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 de tous les hôtels, s'est accrue de 4,5 à 7,6 milliards d'euros. Ces restructurations ont bonifié la valeur d'actifs brute d'AccorInvest de 1,5 milliard d'euros grâce à l'acquisition de portefeuilles d'hôtels en location (environ 2 milliards d'euros) et à la suppression des foyers de perte. Cette dernière a été rendue possible par la cession des hôtels non rentables et par la renégociation des loyers élevés

(800 millions d'euros). Parallèlement, les résultats des hôtels ont généré sur la même période 1,2 milliard d'euros. Au total, le Groupe a ainsi créé 2,7 milliards de valeur de 2014 à 2016, sur une base d'actifs qui a dans le même temps diminué de 1 500 à moins de 1 200 hôtels. En outre, la rentabilité du parc a plus que doublé avec une marge opérationnelle qui atteignait 8,3 % à fin 2016.

Ayant hérité de l'ensemble des actifs du Groupe restructurés, AccorInvest a été évaluée à 6,6 milliards d'euros (hors actifs d'Orbis évalués à 1 milliard), et cédée en mai 2018 à des investisseurs internationaux sur la base d'une valeur d'entreprise de 6,3 milliards d'euros. La cession de 64,8 % d'AccorInvest a permis au Groupe de profiter en 2018 d'un apport de liquidités de 4,8 milliards d'euros.

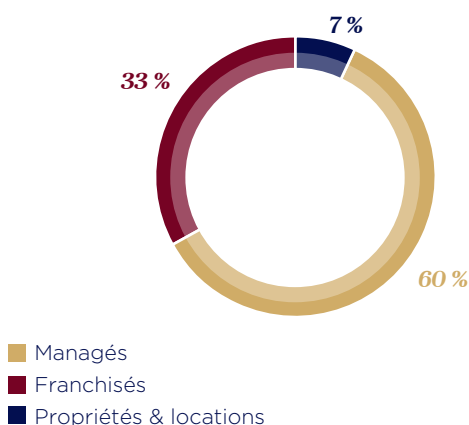
1.3.2 Des modes d'exploitation recentrés sur les contrats de management et de franchise

Grâce à la cession de 64,8 % d'AccorInvest, Accor a fortement allégé son portefeuille d'actifs en 2018, ainsi que ses coûts de structure (loyers et investissements), et ne détient plus que 7 % d'hôtels en propriété et en location contre 26 % en 2017. Le Groupe exploite désormais 60 % de son réseau en contrat de management et 33 % en contrat de franchise, réduisant par lui-même la volatilité de ses résultats.

Les 7 % d'hôtels restants correspondent principalement aux hôtels exploités en propriété ou en location par la société polonaise Orbis en Europe centrale, dont Accor détient 85,8 %.

Parc hôtelier par mode d'exploitation au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



Accor décide des modes d'exploitation de ses hôtels en fonction de ses priorités, des contraintes fixées par les législations locales et des négociations menées avec les chaînes d'hôtels et les partenaires immobiliers. Sa stratégie consiste à choisir le mode d'exploitation selon :

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

Dans les pays matures, Accor privilégie les modes de gestion peu capitalistiques par le biais de :

- ◇ contrats de management dans le luxe ;
- ◇ contrats de management ou de franchise dans le premium ;
- ◇ contrats de management et/ou de franchise dans le milieu de gamme ;
- ◇ contrats de franchise dans l'économie en Europe.

Dans les marchés émergents, Accor favorise :

- ◇ les contrats de management pour les segments luxe et premium.

Type de redevances	Contrat de management	Contrat de franchise
Marque	✓	✓
Management	✓	
Performance	✓	
Ventes & Marketing	✓	✓
Distribution	✓	✓
Fidélité	✓	✓

Les contrats de management sont des contrats par lesquels des propriétaires confient à Accor l'exploitation de leur hôtel en vue d'en optimiser la profitabilité. Dans ce schéma, le propriétaire choisit Accor pour bénéficier d'un savoir-faire hôtelier reconnu, pour capitaliser sur l'attractivité de ses marques, de ses programmes de fidélité, de ventes et de marketing, et sur la puissance de sa centrale de réservation.

Il a l'obligation d'allouer à Accor des budgets cohérents avec les objectifs fixés, et d'investir régulièrement dans l'hôtel pour le maintenir aux standards de la marque. Le propriétaire assume aussi la responsabilité des risques de l'exploitation de l'hôtel, sauf dans le cas où des fautes graves seraient commises par Accor dans le cadre de son mandat de gestion. Accor n'est pas propriétaire des hôtels qu'il exploite, et n'enregistre donc ni leur chiffre d'affaires, ni leurs profits.

Les contrats de management sont établis sur des durées longues de 15 à 20 ans pour des hôtels opérant sur les segments luxe et premium, et d'environ 15 ans pour des hôtels opérant sur les segments milieu de gamme et économique. Par ailleurs, une clause de non-concurrence peut être prévue au contrat des hôtels de luxe et premium, interdisant à Accor, pour un temps limité et une marque donnée, l'ouverture d'un hôtel de même marque que l'hôtel en gestion dans le même périmètre géographique. En outre, les hôtels de luxe et premium sont assujettis à des objectifs de performance dès la troisième année suivant leur ouverture au public, Accor devant respecter les deux critères cumulables suivants :

- ◇ générer un résultat brut d'exploitation au moins égal à 85 % de celui budgété, et ;
- ◇ générer un revenu par chambre (RevPAR) au moins égal à 85 % de celui d'hôtels comparables (de même catégorie et dans le même périmètre géographique).

Si les objectifs assignés ne sont pas atteints deux années consécutives, Accor est en défaut (mais dispose d'une possibilité de remédier à ce défaut) sauf à ce que celui-ci ne soit justifié par l'un des facteurs suivants : en cas de force majeure, de travaux affectant l'hôtel ou d'un aléa économique portant préjudice à l'activité de l'hôtel.

Pour tous les segments, Accor perçoit deux types de rémunération : d'une part, une redevance de gestion correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires généré par l'hôtel, ainsi qu'une redevance de performance indexée sur le résultat brut d'exploitation de l'hôtel ; d'autre part, des honoraires au titre des différents services : usage de la marque, distribution, ventes, marketing et fidélisation.

Les contrats de franchise sont des contrats par lesquels Accor propose à des propriétaires d'hôtels exploitant leur propre hôtel un accès à une marque, ainsi qu'à des services de distribution, de ventes, de marketing et de fidélisation. D'autres services sont également proposés aux hôtels, notamment la centrale d'achat du Groupe, et l'accès à l'Académie Accor pour la formation de leurs équipes.

La rémunération de Accor s'effectue sous la forme de redevances de marque, de distribution, de vente, de marketing et de fidélité, et le cas échéant d'honoraires de services annexes. Garant des savoir-faire opérationnels, de la notoriété et de l'image de ses marques dont il vend les droits d'utilisation, Accor a la responsabilité d'animer son réseau, de former les franchisés et de leur fournir une assistance technico-commerciale pour la bonne exploitation de ses concepts.

Chaque marque dispose de standards qui lui sont propres, et que les franchisés doivent respecter sous peine d'être radiés du réseau ; le risque principal étant pour Accor de perdre la maîtrise de sa marque et de son image. C'est pourquoi le Groupe s'assure du respect du cahier des charges par des audits qualité réguliers.

Un pourcentage des redevances de franchise réglées par les franchisés est reversé dans un fonds dont la collecte doit être engagée dans l'intérêt des marques sous forme d'actions marketing, de distribution et digitales. Les associations de franchisés, principalement en France (62,1 % d'hôtels franchisés fédérés dans deux associations 1901 dédiées aux marques Mercure et ibis) et en Allemagne (39,9 %), formulent un avis consultatif quant à l'usage de ces fonds, et Accor décide de leur allocation.

Les législations encadrant le statut de franchiseur varient beaucoup d'un pays à l'autre, quand les pays en disposent. En France, la loi Doubin régit les contrats de franchise, ainsi que l'ensemble des réseaux de distribution et de services. Elle porte essentiellement sur l'obligation d'information précontractuelle à laquelle sont soumis les franchiseurs :

- ♦ l'identité physique et juridique du franchiseur et du chef d'entreprise ;
- ♦ la marque et les enregistrements du franchiseur ;
- ♦ la domiciliation bancaire du franchiseur ;
- ♦ l'historique et l'expérience du franchiseur depuis cinq ans minimum ;
- ♦ le marché des produits/services, les perspectives de développement et les comptes annuels ;
- ♦ le réseau d'exploitants.

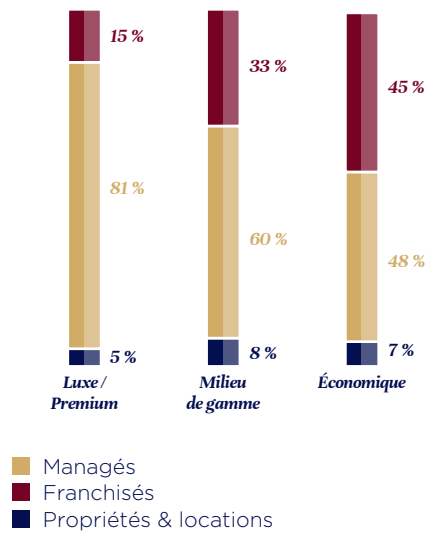
Le contrat de franchise est un contrat signé pour une durée moyenne de 15 ans. Sa résiliation anticipée est cependant prévue dans quelques cas particuliers, à la demande du franchiseur :

- ♦ le franchisé est en incapacité légale d'exercer son activité ;
- ♦ le franchisé n'a pas appliqué les termes du contrat en matière de concept ou d'approvisionnement ;
- ♦ le franchisé a donné de fausses informations à son sujet avant la signature du contrat.

Lorsque la résiliation est à l'initiative du franchiseur, ce dernier est en droit de demander une compensation financière équivalant au montant total des redevances restantes prévues au contrat.

Parc hôtelier par segment et mode d'exploitation au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



Si la cession d'AccorInvest a peu modifié la physionomie du réseau Accor sur les segments luxe et premium (+ 3 points par rapport à 2017 ⁽¹⁾) et n'a pas modifié la proportion des hôtels en franchise, elle a en revanche fortement transformé la proportion des contrats de management sur les segments économique et milieu de gamme car les contrats des hôtels détenus auparavant par Accor en propriété et en location ont été convertis sous ce mode de gestion plus rémunérateur.

Ainsi, la gestion et la franchise représentent désormais 93 % des hôtels exploités sur le segment économique (+ 28 points par rapport à 2017), 92 % sur le segment milieu de gamme (+ 19 points par rapport à 2017), et 95 % des hôtels opérés sur les segments luxe et premium (+ 5 points par rapport à 2017). Plus précisément, la part des contrats de management a légèrement augmentée sur les segments luxe et premium à 81 % (+ 6 points par rapport à 2017) contre une proportion de contrats de franchise restée stable à 15 %. Sur le segment milieu de gamme, les contrats de management représentent 60 % des contrats mis en œuvre (+ 20 points par rapport à 2017) et représentent 48 % des contrats conclus sur le segment économique (+ 26 points en 2017), comparés à une proportion de contrats de franchises restée également stable à 33 % sur le segment milieu de gamme, et en légère hausse à 45 % sur le segment économique (+ 3 points par rapport à 2017).

(1) Acquisitions et partenariats opérés en 2018 inclus.

Parc hôtelier par marque et mode d'exploitation au 31 décembre 2018

Marque	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
RAFFLES	13	2 201	0	0	0	0	13	2 201
FAIRMONT	74	29 864	2	412	0	0	76	30 276
SOFITEL	113	28 119	3	1 196	5	1 273	121	30 588
SO BY SOFITEL	7	1 007	0	0	1	92	8	1 099
PULLMAN	102	29 112	26	7 969	3	1 482	131	38 563
MGALLERY	53	6 291	47	4 179	1	169	101	10 639
SWISSOTEL	26	11 842	4	1 245	1	238	31	13 325
GRAND MERCURE	36	9 698	17	2 453	0	0	53	12 151
THE SEBEL	10	879	18	1 101	0	0	28	1 980
RIXOS	13	4 136	10	4 420	0	0	23	8 556
MANTIS	29	578	0	0	0	0	29	578
ART SERIES	0	0	0	0	7	1 640	7	1 640
PEPPERS	21	3 477	3	230	3	378	27	4 085
MOVENPICK	74	18 177	0	0	14	3 428	88	21 605
SBE	13	3 235	6	3 487	0	0	19	6 722
Luxe et Premium	584	148 616	136	26 692	35	8 700	755	184 008
NOVOTEL	327	72 225	131	19 544	34	7 134	492	98 903
NOVOTEL SUITES	23	3 122	11	1 080	0	0	34	4 202
MERCURE	289	46 118	504	55 014	17	3 837	810	104 969
ADAGIO	36	4 324	5	588	21	2 535	62	7 447
MANTRA	44	10 606	6	381	27	4 254	77	15 241
MAMA SHELTER	3	416	0	0	0	0	3	416
TRIBE	0	0	0	0	0	0	0	0
Milieu de gamme	722	136 811	657	76 607	99	17 760	1 478	231 178
Multimarque	27	4 943	13	1 272	1	51	41	6 266
IBIS	470	77 665	633	60 660	71	12 423	1 174	150 748
IBIS STYLES	108	17 593	361	29 990	7	1 259	476	48 842
IBIS BUDGET	222	27 531	368	28 898	24	4 797	614	61 226
ADAGIO ACCESS	38	3 970	0	0	7	783	45	4 753
HOTELFI	82	7 006	90	6 204	0	0	172	13 210
JO & JOE	0	0	0	0	1	98	1	98
BREAKFREE	22	3 125	0	0	2	352	24	3 477
Économique	942	136 890	1 452	125 752	112	19 712	2 506	282 354
TOTAL	2 275	427 260	2 258	230 323	247	46 223	4 780	703 806

1.3.3 Acquisition d'Orbis

En vue de consolider son leadership en Europe Centrale et de gagner en flexibilité sur la gestion du portefeuille d'actifs d'Orbis, le Groupe a lancé en novembre 2018 une offre publique d'achat sur la société Orbis dont il détenait 52,7 %. Orbis est le premier groupe hôtelier en Europe centrale et détient l'exclusivité sur la majorité des marques Accor au travers d'un contrat de *master franchise*. Son portefeuille comprend 128 hôtels (21 000 chambres) répartis dans 16 pays (Bosnie Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Estonie, Hongrie,

Lettonie, Lituanie, Macédoine, Moldavie, Monténégro, Pologne, République tchèque, Roumanie, Serbie, Slovaquie et Slovénie), opérés sous les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles et ibis *budget*.

Cette transaction, d'un montant de 339 millions d'euros, permet à Accor d'amplifier le développement de ses marques dans la région. Elle lui donne également la possibilité de céder à terme le reste des hôtels détenus en propriété et en location par Orbis, et de parachever son modèle *asset-light*.

1.4 Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe

Depuis 2014, Accor élargit son catalogue d'offres grâce à un portefeuille de produits (hôtels, résidences, appartements, espaces de bureau, etc.) et de marques diversifié, volontairement renforcé sur les segments porteurs (luxe, *lifestyle*, *resort*). Il consolide également son modèle d'hospitalité

augmentée par le biais d'acquisitions de nouvelles activités et de partenariats qui enrichissent son écosystème et diversifient ses clientèles (loisirs, affaires, *millennials*, hôteliers indépendants, riverains).

Synthèse des investissements ⁽¹⁾ réalisés par Accor de 2016 à 2018

Investissements (en millions d'euros)	Section	2016 ⁽¹⁾	2017 ⁽²⁾	2018	% investis sur la période
Portefeuille d'actifs		139	160	119	6,3 %
Acquisitions Hôtelières	1.4.1 & 1.4.3	2 625	108	1 803	68,0 %
Acquisitions Nouvelles Activités	1.4.5	323	101	174	9,0 %
Acquisitions autres métiers		0	46	24	1,1 %
Plan digital	1.6	43	21	26	1,3 %
Autres	1.3.3	108	71	780	14,4 %
TOTAL		3 239	507	2 925	100,0 %

(1) Montants retraités dans le cadre de l'application d'IFRS 5.

(2) Montants retraités dans le cadre de l'application d'IFRS 15.

En 2018, Accor a perçu 4,8 milliards d'euros de liquidités provenant de la cession de 64,8 % d'AccorInvest, et a poursuivi sa stratégie en réallouant 2,9 milliards d'euros aux développements de ses activités à travers des acquisitions et des partenariats stratégiques, notamment :

- ◇ 1 465 millions d'euros dans l'acquisition des chaînes hôtelières Mantra, Movenpick, Atton, 21c Museum et Tribe;
- ◇ 292 millions d'euros pour développer des partenariats hôteliers avec SBE et Mantis ;
- ◇ 161 millions d'euros dans l'acquisition de Gekko, de ResDiary, d'Adoria et de OnePark ;
- ◇ 727 millions d'euros dans l'acquisition du portefeuille d'Orbis et du Siège social du Groupe.

(1) Cf. note 8.4 des comptes consolidés pour plus de détails.

1 **Présentation du Groupe**

Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe

1.4.1 *Des acquisitions hôtelières qui diversifient le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance*

Durant ces dernières années, Accor a investi 4,5 milliards d'euros dans l'hôtellerie.

Le Groupe a beaucoup étoffé son portefeuille de marques sur les segments luxe et premium en investissant dans des enseignes aux promesses d'exclusivité et d'exécution parfaite. Le caractère exclusif des expériences recherchées conduisent à sortir des prestations standards en les personnalisant à l'extrême pour surprendre les clients, dépasser leurs attentes et rendre leurs séjours exceptionnels.

Accor cherche constamment à susciter leur attrait par le soin porté au détail de chaque prestation et par la finesse des attentions qui leur sont faites, pour attiser leur préférence et faire la différence. Les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel ont à cet égard beaucoup enrichi les savoir-faire du Groupe, et infusent les pratiques des autres marques différenciées du portefeuille.

Dans la lignée des acquisitions d'FRHI et de BHG réalisées en 2016 et 2017, Accor a élargi en 2018 son portefeuille de marques dans des segments novateurs et à forte valeur, et l'a structuré dans un souci d'équilibre global au regard de l'identité et du positionnement de chaque marque. Ces acquisitions ont permis à Accor de renforcer la densité géographique de son réseau et de conquérir des parts de marché nouvelles sur des marchés dynamiques en Asie-Pacifique, en Amérique latine et aux États-Unis.

Au total, les acquisitions de Mantra, Atton, Mövenpick, 21c Museum et Tribe représentent en 2018 un investissement de 1,5 milliard d'euros.

Acquisition de Mantra renforçant Accor en Asie-Pacifique dans le segment milieu de gamme

Accor a acquis Mantra Group Limited pour 830 millions d'euros. Commercialisés sous les enseignes Peppers, Mantra et BreakFree, les établissements de Mantra s'étendent du complexe hôtelier balnéaire de luxe à l'appart'hôtel situé en ville et dans les grandes destinations touristiques.

Le savoir-faire de Mantra dans la gestion d'appartements constitue une opportunité nouvelle de croissance pour Accor, qui accède à de nouveaux lieux, à de nouvelles formes d'hébergements, à de nouvelles clientèles, et complète son offre hôtelière en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Indonésie et à Hawaï.

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

Le Groupe a également consolidé sa présence en Europe et au Moyen-Orient avec l'acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts.

Acquisition de Mövenpick renforçant Accor en Europe et au Moyen-Orient dans le segment premium

L'acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts, pour un montant de 482 millions d'euros, illustre la stratégie de Accor de saisir toutes les opportunités lui permettant de consolider ses leaderships et d'amplifier sa croissance.

Fondé en Suisse en 1973, Mövenpick Hotels & Resorts est présent dans 27 pays avec 84 hôtels (20 000 chambres), et dispose d'une forte implantation en Europe et au Moyen-Orient. Mövenpick Hotels & Resorts prévoit par ailleurs l'ouverture de 42 hôtels supplémentaires d'ici 2021, soit près de 11 000 chambres, avec un fort développement au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique.

Cette acquisition consolide la présence de Accor en Europe et au Moyen-Orient, et accélère sa croissance dans les régions clefs où le Groupe a déjà une présence bien établie depuis de nombreuses années. Proposant un savoir-faire haut de gamme sur les principaux services hôteliers, Mövenpick Hotels & Resorts compte plus de 16 000 collaborateurs à travers le monde. Combinaison idéale entre modernité et authenticité, la marque Mövenpick complète parfaitement le portefeuille de Accor. Les hôtels Mövenpick bénéficient de la force du programme de fidélité, des canaux de distribution et des systèmes d'exploitation du Groupe afin d'optimiser leurs performances.

Cette acquisition reflète un multiple de Valeur d'entreprise/EBE de 10X l'EBE 2019^e pro forma des synergies annualisées et du pipeline sécurisé de développement. Elle aura un impact relatif sur les résultats de Accor dès 2019.

Le Groupe a par ailleurs renforcé sa présence en Amérique du Sud avec l'acquisition de Atton Hoteles.

Acquisition de Atton Hoteles renforçant Accor en Amérique du Sud dans les segments milieu de gamme et premium

En collaboration avec le Groupe chilien Algeciras, Accor a acheté la société Atton Hoteles qui exploite 11 hôtels (2 259 chambres) au Chili, au Pérou, en Colombie et en Floride pour un montant de 98 millions d'euros.

Accor a acquis 100 % de la société de gestion (74 millions d'euros) et 20 % de la société immobilière détentrice des actifs (24 millions d'euros), le solde de 80 % étant acheté par Algeciras.

L'enseigne Atton Hoteles a été fondée au Chili en 2000 et s'adresse aux voyageurs d'affaires sur les segments milieu de gamme et premium. Elle prévoit d'ouvrir trois nouvelles adresses qui s'ajouteront aux 11 hôtels déjà en exploitation. Cette acquisition permet à Accor de renforcer son réseau en Amérique latine, une région dans laquelle le Groupe exerce son leadership depuis de nombreuses années avec 335 hôtels en exploitation et 166 en projet, développant sa présence sur des marchés en forte croissance à l'instar du Chili et du Pérou.

Afin de capitaliser sur la reconnaissance de la marque Atton, la plupart de ces établissements seront co-brandés, avant de passer à moyen terme sous enseigne Pullman, Novotel, MGallery et Mercure.

Cette acquisition reflète des ratios valeur d'entreprise/EBE estimés respectivement à 10 et 9 fois à horizon 2020, post-synergies et après concrétisation des projets d'ouverture. Elle aura un impact relatif sur les résultats du Groupe dès 2019.

Dans sa quête de marchés et de diversification, Accor a parallèlement conclu différents partenariats hôteliers.

1.4.2 Des partenariats hôteliers qui enrichissent le portefeuille de marques du Groupe et densifient son réseau dans les zones en croissance

En quatre ans, Accor a conclu des partenariats nombreux avec Huazhu, Mama Shelter, 25hours, Orient Express, Banyan Tree et Rixos pour étoffer son portefeuille de marques et diversifier son réseau en termes de segment et d'un point de vue géographique. En 2018, le Groupe a poursuivi ce type d'alliance en Afrique avec Mantis et Katara Hospitality, en France avec Dalmata Hospitality, et aux États-Unis avec SBE dans le segment *lifestyle*.

À fin 2018, les partenariats stratégiques les plus significatifs pour Accor en termes d'investissement sont ceux conclus avec AccorInvest détenus à 35,2 % (1,25 milliard d'euros) et Huazhu détenus à 10,8 % (1,1 milliard de dollars). De manière générale, les partenariats hôteliers que le Groupe noue avec d'autres sociétés couvrent toujours les mêmes objectifs :

- ♦ accroître le chiffre d'affaires de Accor par le développement de son réseau (nombre d'hôtels, densité géographique), *i.e.* le nombre de contrats de franchise et de management, y compris pour des établissements ne portant pas ses marques ;
- ♦ distribuer de nouveaux concepts (*resort, lifestyle, collections, locations de résidences privées*) *i.e.* et les marques qui les portent afin de couvrir toutes les aspirations des voyageurs ;
- ♦ accroître sa base de clients actifs en multipliant les points de contact (approche qualitative) et en combinant son programme de fidélité à celui d'autres partenaires (approche quantitative).

Partenariat stratégique avec AccorInvest

AccorInvest compte 30 000 collaborateurs dans 27 pays à travers le monde, et possède 881 actifs immobiliers (126 000 chambres) sur les 1 182 que comptait Accor en propriété et en location. 348 hôtels sont détenus en pleine propriété par AccorInvest et 533 sont exploités sous contrats de location à loyers fixes et variables.

Les nouveaux contrats de management encadrant la relation entre Accor et AccorInvest, notamment les redevances versées par AccorInvest à Accor, ont été formalisés selon les pratiques de marché. Mieux corrélées au résultat brut d'exploitation des hôtels (redevances de performance), ces redevances sont dans le futur appelées à progresser grâce aux investissements importants qui vont être engagés pour accroître la performance des hôtels du portefeuille d'AccorInvest. Accor conserve par ailleurs les contrats de management relatifs à leur exploitation, à très long terme pour les hôtels de luxe et premium (50 ans incluant une option de renouvellement de 15 ans), et long terme pour les hôtels des segments milieu de gamme et économique (30 ans en moyenne, incluant une option de renouvellement de 10 ans).

Partenariat stratégique avec Huazhu

Pour rappel, Accor a conclu en 2014 une alliance stratégique avec Huazhu conférant à ce dernier l'exclusivité du développement en franchise des segments économique (ibis, ibis Styles) et milieu de gamme (Novotel et Mercure), ainsi que celui de la marque Grand Mercure en Chine, à Taiwan et en Mongolie.

Huazhu assure donc l'exploitation opérationnelle et le développement de l'ensemble de ces activités, tandis qu'Accor continue à développer et exploiter ses marques luxe et premium dans le pays (Sofitel, Pullman, MGallery et The Sebel).

Un objectif de développement de 350 à 400 hôtels a été fixé d'ici 2020. Or, la croissance du Groupe dans cette zone est extrêmement rapide depuis l'instauration de l'alliance avec 177 hôtels signés à fin 2018, et plus de 280 actuellement en négociation.

Par ailleurs, environ 1 273 hôtels Accor sont accessibles sur les plateformes de distribution de Huazhu et près de 380 hôtels de Huazhu le sont sur la plateforme de réservation du Groupe, permettant aux 122 millions de membres chinois du programme de fidélité de Huazhu de profiter du programme de fidélité de Accor.

Au regard du très fort développement de Huazhu en Chine, la prise de participation de 10,8 % dans la société, d'un montant de 193 millions de dollars en 2014, est évaluée en février 2019 à 1,1 milliard de dollars, soit une valeur multipliée par 5,7 en quatre ans, qui dépasse les attentes initiales du Groupe et contribue significativement à ses performances.

Poursuivant son expansion sur les territoires en croissance, Accor a par ailleurs conclu deux partenariats importants en Afrique avec Mantis et Katara Hospitality.

Partenariat avec Mantis renforçant Accor en Afrique dans le segment luxe

Mantis est un pionnier du voyage d'exception sur mesure avec des hôtels comptant parmi les plus imaginatifs au monde. Grâce à ce partenariat annoncé le 5 avril 2018, Accor a renforcé son empreinte en Afrique et s'est associé à une marque aux racines et à l'histoire fortes, reconnue pour ses références prestigieuses dans le secteur de l'hôtellerie, et pour son engagement à préserver l'environnement naturel.

Mantis exploite une collection d'établissements haut de gamme détenus en propre et gérés par l'enseigne, ou portant le label Mantis. Le réseau Mantis comprend 28 établissements, auxquels s'ajoute un portefeuille international d'hôtels et de résidences arborant le label Mantis, dont des boutiques villas et des établissements tels que le Founders Lodge – réserve animalière du Cap-Oriental – le Mantis St Helena – boutique hôtel nichée sur l'île reculée de Sainte-Hélène – ou le Draycott Hotel de Londres. Mantis détient et exploite également plusieurs bateaux de croisière et un *lodge* de luxe sous la marque Zambezi Queen Collection.

Ce partenariat s'accompagne du lancement du Community Conservation Fund Africa (CCFA), une organisation à but non lucratif qui a pour objectif d'amplifier l'engagement des deux groupes à prévenir le déclin de la faune sauvage en Afrique, avec le concours de trois organisations de conservation : Wilderness Foundation, Tusk Trust et African Parks.

1 Présentation du Groupe

Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe

Création d'un fonds d'investissement hôtelier avec Katara Hospitality en Afrique subsaharienne

Accor et Katara Hospitality ont créé un fonds d'investissement doté d'une capacité d'investissement supérieure à 1 milliard de dollars destiné à répondre aux besoins en forte croissance d'une hôtellerie de qualité dans différents pays d'Afrique subsaharienne où la croissance est dynamique.

Ce fonds dispose de 500 millions de dollars de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions de dollars par Katara Hospitality, et de 150 millions de dollars par Accor pour les cinq à sept prochaines années, le solde de la capacité de financement provenant d'un recours à l'endettement et d'investissements réalisés en commun avec d'autres partenaires.

Ces moyens financiers sont affectés à la construction de nouveaux hôtels sur terrains nus ou dans le cadre de projets de régénération urbaine, ainsi qu'à l'acquisition d'établissements existants accompagnée d'un changement d'enseigne, dans une région qui offre de solides opportunités de croissance. 40 hôtels (environ 9 000 chambres) ont été identifiés pour couvrir tout l'éventail des marques de renommée internationale de Accor, du segment économique au luxe, résidences comprises.

Avec cette initiative, Katara Hospitality et Accor créent le premier fonds hôtelier dédié au développement pérenne de l'Afrique, et apportent leur soutien à la création d'emplois, à la formation, au transfert de compétences, aux chaînes logistiques locales et aux populations du continent, dans le respect des objectifs de développement durable fixés par les Nations Unies.

Accor a par ailleurs conclu un partenariat stratégique avec Dalmata Hospitality, premier groupe français indépendant de gestion hôtelière sur le segment économique.

Partenariat avec Dalmata Hospitality renforçant Accor en France sur le segment économique

Dans le cadre de ce partenariat, Dalmata Hospitality passe vingt de ses hôtels (1 500 chambres) exploités en franchise sous les enseignes *ibis Styles*, *ibis*, *ibis budget* et *hotelF1* et contribue à leur développement grâce à un large programme de rénovations étalé sur 18 mois, complété par la mise en place d'un management opérationnel de qualité qui permettra de valoriser ces hôtels. Dalmata Hospitality participe également au plan de rénovation sur trois ans de la marque *hotelF1*, dont l'ensemble du portefeuille proposera en 2020 ses nouveaux designs et services conçus pour répondre aux attentes des voyageurs nomades.

Ce partenariat, qui réunit les principaux savoir-faire de Accor en matière de développement, d'achats, de technique, d'IT, de marketing et de *revenue management*, et les expertises de Dalmata Hospitality en matière d'achat, de rénovation, de gestion et de valorisation des hôtels économiques sous franchise, renforce le leadership du Groupe sur le segment économique en France, et témoigne de l'attractivité de ses marques auprès des acteurs hôteliers.

Grâce à ces opérations, le développement de Accor est très dynamique et constitue 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. À ce titre, Accor a poursuivi en 2018 ses investissements débutés il y a deux ans dans le segment *lifestyle*, dont le potentiel de création de valeur reste intact.

1.4.3 Renforcement du portefeuille de marques dans le segment lifestyle

Les voyageurs aspirent à vivre des expériences de séjours inédites. Très attractif, le concept *lifestyle* renvoie à la façon d'être, de penser et de vivre des clients qui sont en recherche d'expériences uniques et inspirantes, et propose des offres élaborées autour de leurs valeurs et de leur mode de vie. Depuis deux ans, Accor saisit toutes occasions d'investir dans ce segment en forte croissance dans le monde entier.

Les offres de ce segment remportent un franc succès, notamment auprès des *millennials* dans le segment économique, au sein des auberges *Jo&Joe* où les espaces modulaires permettent d'en optimiser la fréquentation.

Ces offres se déclinent également dans le luxe où elles sont synonymes d'expériences exclusives et de concepts remarquables, avec une qualité de service inégalée et des expériences hôtelières renouvelées. C'est dans cet esprit d'originalité que le Groupe a acquis *21c Museum Hotels* et noué un partenariat avec *SBE Entertainment Group*.

Acquisition de 21c Museum Hotels renforçant Accor en Amérique du Nord dans les segments premium et lifestyle

Accor a acquis 85 % de *21c Museum Hotels* pour un montant de 46 millions d'euros (hors complément de prix éventuel). *21c Museum Hotels* est une société de gestion hôtelière dont l'objet est de faire vivre une expérience novatrice du voyage en associant musées d'art contemporain, boutiques-hôtels et restaurants. Fondée en 2006 par des collectionneurs d'art contemporain qui ont décidé d'utiliser l'art comme moteur de la revitalisation urbaine et de catalyseur du tissu social, *21c Museum Hotels* a développé son réseau à travers les États-Unis, exploitant actuellement huit adresses et prévoyant d'en ouvrir trois autres prochainement.

21c Museum constitue aujourd'hui l'un des plus grands musées d'art contemporain des États-Unis, et abrite la seule collection d'Amérique du Nord se consacrant exclusivement à l'art du XXI^e siècle. Les expositions et les animations proposées par *21c* sont gratuites et ouvertes au public 24h/24, 7 jours sur 7. Chaque adresse allie de manière innovante sincérité de l'accueil, design soigné et créativité culinaire.

Compte tenu des produits atypiques de l'enseigne, 21c Museum Hotels rejoint la collection de boutiques-hôtels de MGallery dont les établissements disposent de leur propre design et de leur propre histoire à raconter, marquant ainsi les premiers pas de la marque sur le marché nord-américain.

21c Museum Hotels bénéficie du soutien de Accor en matière de développement et de visibilité commerciale, intégrant sa plateforme hôtelière et ayant accès à ses réseaux de distribution, tout en cultivant un esprit indépendant. Les co-fondateurs continuent d'être étroitement associés à 21c Museum Hotels en apportant leur sens créatif et leur soutien à cette fusion de l'art, du design et de l'hospitalité qui caractérise l'expérience 21c.

Partenariat avec SBE Entertainment Group renforçant Accor en Amérique du Nord dans les segments luxe et lifestyle

Accor a conclu un partenariat avec SBE Entertainment Group lui permettant d'élargir son offre sur le segment de l'hôtellerie de luxe et de renforcer son réseau dans de grandes métropoles nord-américaines (Los Angeles, Miami, Las Vegas et New York) avec des hôtels emblématiques. Au total, l'investissement de Accor s'élève à 278 millions d'euros comprenant l'acquisition de 50 % des actions de SBE pour 104 millions d'euros (Sam Nazarian demeurant actionnaire à hauteur de 50 % de la société), et une participation à l'émission d'un titre de créance privilégiée remboursant une créance existante d'un montant de 174 millions d'euros.

SBE est l'un des groupes les plus innovants au monde dans le domaine du luxe et du *lifestyle*. Fondée en 2002, SBE est un important opérateur hôtelier de luxe qui assure la promotion immobilière, la gestion et l'exploitation d'hôtels et d'enseignes reconnues, comprenant des résidences de luxe et d'appart'hôtels, des programmes bien-être et de spa, ainsi que des offres de restauration et événementielles. À fin 2018, SBE exploite 25 hôtels en Amérique du Nord (7 498 chambres), ainsi que 170 restaurants, bars et discothèques implantés dans les plus grandes destinations internationales. Par ailleurs, 20 hôtels et résidences, 59 restaurants et des bars/discothèques indépendants de son activité hôtelière sont en projet au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique latine. Les marques SLS, Delano, Mondrian, Hyde, The Originals (hôtels Sanderson, St. Martin Lane, Hudson, 10 Karakoy, Shore Club et Redbury) constituent les principales enseignes hôtelières et résidentielles de la société. S'appuyant sur sa plateforme Disruptive Restaurant Group, SBE a créé à travers le monde des marques de restauration primées, ainsi que des marques innovantes dans les univers du bar et de la nuit.

Grâce à ce partenariat, Accor se renforce ainsi sur ce segment en forte croissance, synonyme d'expériences exclusives, de qualité de service et d'expériences hôtelières toujours renouvelées, dans les villes clefs américaines et dans d'autres destinations phares du monde. Les enseignes résidentielles, culinaires et événementielles de SBE ont intégré le programme de fidélité de Accor et sont désormais distribuées sur sa plateforme hôtelière afin d'en accélérer la croissance à l'échelle mondiale.

Acquisition de Tribe renforçant Accor dans les segments milieu de gamme et lifestyle

Accor a poursuivi en 2019 le développement de son portefeuille de marques en se dotant de l'enseigne *lifestyle* Tribe au sein du segment milieu de gamme.

Souhaitant répondre aux besoins des voyageurs en quête d'une expérience hôtelière de qualité, à prix abordable, les offres de Tribe se veulent originales, excitantes et soigneusement réfléchies, en mettant l'accent sur le style plutôt que le prix. À travers son modèle flexible et singulier, Tribe entend apporter une réponse inédite aux attentes et aux exigences d'une clientèle internationale de voyageurs réguliers, indépendants, curieux et audacieux.

Les établissements Tribe seront des lieux de vie animés, articulés autour d'un *lobby* convivial, de chambres au confort premium et de technologies de pointe. Ils offriront des expériences de séjour traditionnelles en permettant aux hôtes de travailler, de s'amuser et de vivre au sein d'ambiances contemporaines. Attentifs à la facilité d'usage, ainsi qu'à l'esthétisme et au confort, les établissements Tribe bénéficieront d'un style moderne agrémenté d'objets iconiques donnant l'impression d'un univers haut de gamme, fondé sur le design et la technologie, servant une expérience hôtelière de qualité. Dix ouvertures sont d'ores et déjà prévues en Europe et Asie-Pacifique d'ici 2022, totalisant plus de 1 700 chambres.

Accor poursuit ainsi l'élargissement de son portefeuille de marques dans le segment *lifestyle* dont il est le leader mondial. Fort du succès de Jo&Joe et de ses partenariats avec 25Hours, Mama Shelter et SBE, le Groupe enrichit son catalogue d'offres exclusives dans un nombre croissant de destinations, et procure des expériences mémorables à une clientèle aussi exigeante qu'intéressée par les concepts inédits. Toutes ces enseignes renforcent l'écosystème *lifestyle* de Accor et lui permettent de disposer à ce jour du portefeuille de marques le plus complet de l'industrie.



1 Présentation du Groupe

Des investissements consolidant le réseau, le portefeuille de marques et les offres de services du Groupe

1.4.4 Un portefeuille de marques étoffé et équilibré

À fin 2018, le portefeuille de marques classiques de Accor s'appuie autant sur les grands réseaux historiques et modernisés d'Ibis et de Novotel que sur des marques à plus forte valeur comme Pullman, ou fortement contributrices comme Sofitel (redevances de 8,4 %) et Fairmont (redevances de 14 %).

Le portefeuille de marques a par ailleurs été étoffé dans tous les segments et a gagné en lisibilité pour ses clients comme pour ses partenaires, répondant par son exhaustivité à toutes les aspirations, qu'elles concernent l'hôtellerie classique, les collections, les segments *lifestyle*, *resorts*, ou des marques à ancrage régional.

Classique	Collections	Lifestyle	Resorts	Régionale	
					LUXE
					PREMIUM
					MILIEU DE GAMME
					ECONOMIQUE

Par ailleurs, Accor a poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant d'autres acteurs très innovants de leur marché pour offrir davantage de services à ses clients et à ses partenaires.

1.4.5 Un écosystème enrichi de nouveaux services qui en renforcent les performances

Doté d'un portefeuille de marques diversifié, équilibré et innovant, Accor étoffe son modèle d'hospitalité augmentée en consolidant un écosystème riche d'activités et de services cohérents, lui permettant de proposer à ses clients des expériences personnalisées innovantes et exclusives.

En quatre ans, Accor a engagé 633 millions d'euros dans des activités nouvelles, considérées comme de futurs relais de croissance pour le Groupe. Ces opérations lui ont permis d'enrichir son catalogue de services personnalisés (John Paul) et de services dans l'événementiel, dans la gastronomie et le divertissement (Paris Society et Potel & Chabot). Le Groupe a également étendu ses activités d'hébergement à la location de résidences privées (onefinestay), aux espaces de travail collaboratifs (Wojo (ex-Nextdoor), MamaWorks), et s'est diversifié dans les services digitaux pour l'hôtellerie indépendante (D-EDGE (ex-Availpro & Fastbooking)), et dans des activités de distribution telles que la vente privée d'hôtels et de séjours de luxe (VeryChic).

En 2018, le Groupe a poursuivi sa stratégie de diversification en acquérant Gekko, Resdiary et Adoria pour élargir sa distribution auprès de clientèles d'affaires et de restaurants.

Représentant 9 % des investissements réalisés par Accor de 2016 à 2018, ces prises de participation ciblées renforcent la performance des activités hôtelières en permettant :

- ♦ d'optimiser la fréquentation des hôtels *via* des canaux de distribution nouveaux pour atteindre davantage de clients ; de proposer des services digitaux optimisant la visibilité sur Internet des hôtels Accor et des hôtels indépendants ;
- ♦ d'optimiser la disponibilité des infrastructures hôtelières en répondant aux besoins des travailleurs nomades, en maximisant la fréquentation des parkings et des cuisines ;
- ♦ d'enrichir l'expérience clients *via* des services sur-mesure, *via* la location de résidences privées avec services personnalisés, *via* la gestion d'événements, la gastronomie et le divertissement.

OPTIMISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT DES HÔTELS	RENTABILISATION DES ESPACES DANS LES HÔTELS	ENRICHISSEMENT DE L'EXPÉRIENCE CLIENT
Offres exclusives dans les hôtels d'exception Solutions de distribution digitale pour les hôtels Plateforme de réservation et de gestion de tables de restaurants Nouvelles chaînes de distribution pour atteindre plus de clients corporate et loisirs Solution digitale de gestion pour la restauration	Mieux répondre aux besoins des travailleurs nomades Optimiser le remplissage des parkings Optimiser le remplissage des cuisines	+ de 5 000 locations privées de luxe Service de conciergerie Solution de gestion du nettoyage et des inspections des locations

Acquisition de Gekko, spécialiste de solutions de distribution hôtelière dédiées à la clientèle d'affaires

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

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

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

Le Groupe a par ailleurs consolidé ses activités liées à la restauration en acquérant les sociétés Adoria et ResDiary.

Acquisition d'Adoria, leader européen de solutions de gestion pour la restauration commerciale et collective

En complément de ses récentes acquisitions dans le secteur de la restauration, Accor a acquis Adoria, plateforme SaaS permettant aux acteurs de la restauration d'optimiser la gestion de leur approvisionnement.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie du Groupe d'acquérir les acteurs les plus innovants et visionnaires de leur marché pour offrir plus de services aux clients et aux partenaires du Groupe.

Créée en 2003, Adoria propose des solutions centralisées de gestion d'appels d'offres, d'approvisionnement, de logistique et de production. Cette suite modulaire garantit le niveau de service et la rentabilité de l'ensemble des acteurs de la chaîne de restauration, du producteur au consommateur. Adoria équipe 2 700 établissements (30 groupes de restauration), rassemble 300 000 utilisateurs actifs et plus de 800 fabricants et distributeurs.

Accor soutient Adoria dans son développement international tout en bénéficiant de son expertise et d'une équipe hautement qualifiée.

Complétant ses prises de participation dans le secteur de la restauration (Potel & Chabot et Paris Society), l'acquisition d'Adoria s'inscrit parfaitement dans la stratégie du Groupe visant à augmenter les points de contact avec une base de clientèle en croissance, tout comme l'acquisition de la société Resdiary dans la réservation et la gestion de tables de restaurants.

Acquisition de ResDiary, plateforme leader de la réservation et de la gestion de tables de restaurants

ResDiary propose aux restaurateurs un service haut de gamme de gestion de tables grâce à une technologie leur permettant d'optimiser leur chiffre d'affaires tout en maîtrisant leurs coûts d'exploitation. Ses solutions de *yield management* et de gestion de canaux de distribution permettent notamment de contrôler les tables mises à disposition des distributeurs tiers, de manière à optimiser les montants des commissions qui leur sont versées.

Créée à Glasgow en 2004, ResDiary emploie plus de 100 personnes dans six pays. Particulièrement bien implantée en Asie-Pacifique et en Grande-Bretagne, la plateforme est active dans 60 pays dans le monde, avec 166 millions de couverts distribués par an au sein de 8 600 établissements.

Accor soutient ResDiary dans son développement international tout en bénéficiant de son expertise pour offrir toujours plus de services à ses clients.

Ainsi, grâce à ces acquisitions, Accor suit l'évolution de son industrie qui se digitalise et se réinvente en s'appuyant sur de nouveaux leviers de création de valeur. Chacune d'elles concourt à diversifier les clientèles du Groupe, à augmenter le nombre de points de contact avec elles et à créer de nouveaux débouchés pour les hôtels du réseau Accor. Les opportunités d'entraînement et les synergies possibles entre Accor et ses partenaires, comme entre ses partenaires, sont multiples. Chacun apporte à l'écosystème du Groupe une gamme d'expertises et de services qui contribue à enrichir le modèle d'hospitalité augmentée que se constitue Accor, et lui confère de nouveaux relais de croissance.

1.5 Développement et empreinte géographique du Groupe

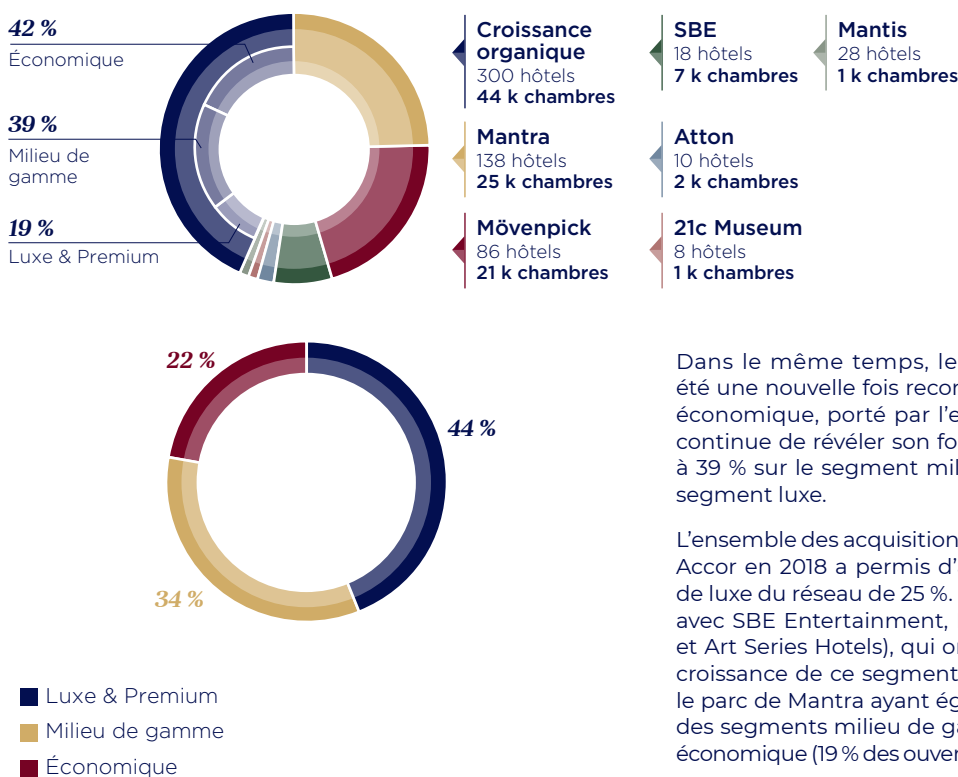
1.5.1 Un développement record porté par les acquisitions et la croissance organique

Très dynamique, Accor a vu son réseau s'accroître de 100 000 chambres (588 hôtels) en 2018, soutenu par les acquisitions (49 k chambres - 242 hôtels), par sa croissance organique (44 k chambres - 300 hôtels) et par les partenariats conclus avec d'autres chaînes hôtelières (7 k chambres - 46 hôtels).

Le développement de Accor a été opéré sur l'ensemble des segments, particulièrement sur les segments luxe et premium qui ont concentré 44 % des ouvertures, suivi du segment milieu de gamme pour 34 % et du segment économique pour 22 %.

Répartition des ouvertures par segment au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



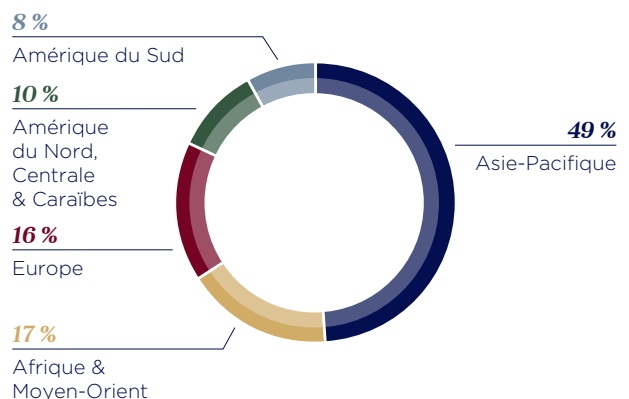
Dans le même temps, le développement organique a été une nouvelle fois record, opéré à 42 % sur le segment économique, porté par l'expansion de la famille ibis qui continue de révéler son fort potentiel à travers le monde, à 39 % sur le segment milieu de gamme et à 19 % sur le segment luxe.

L'ensemble des acquisitions et des partenariats réalisés par Accor en 2018 a permis d'augmenter le nombre d'hôtels de luxe du réseau de 25 %. Ce sont les opérations conclues avec SBE Entertainment, Mövenpick et Mantra (Peppers et Art Series Hotels), qui ont le plus fortement soutenu la croissance de ce segment (82 % des ouvertures en 2018), le parc de Mantra ayant également profité à la croissance des segments milieu de gamme (54 % des ouvertures) et économique (19 % des ouvertures) avec la marque BreakFree.

Répartition géographique des ouvertures brutes au 31 décembre 2018 (acquisitions incluses)

En pourcentage du nombre de chambres

Sur le plan géographique, 84 % des ouvertures réalisées en 2018 l'ont été hors d'Europe : 49 % en Asie-Pacifique grâce à Mantra, 17 % dans la région Afrique & Moyen-Orient grâce à Mantis, 10 % en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes grâce à SBE et 21c Museum, et 8 % en Amérique du Sud grâce à Atton.



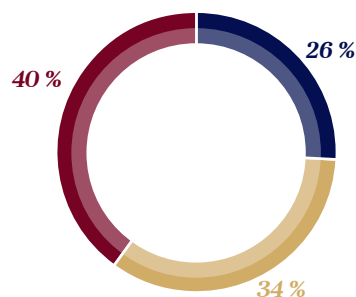
1.5.2 Une couverture mondiale sur l'ensemble des segments de marché

Accor est présent sur les six continents, et présent sur l'ensemble des segments de marché, du segment économique au segment luxe. Leader dans la plupart des zones géographiques (hors Chine et États-Unis), Accor densifie son réseau et verrouille ses positions grâce à un fort développement et à une optimisation de sa couverture dans l'ensemble des zones et des segments.

Présent dans plus de 100 pays, Accor est l'acteur hôtelier le plus diversifié au monde, particulièrement dans les régions au plus fort potentiel. Premier marché du Groupe du fait de son histoire, l'Europe est la zone d'implantation la plus importante de Accor avec un réseau dense de 2 939 hôtels et de 333 348 chambres à fin 2018, représentant 47 % de son parc en nombre de chambres. Parallèlement, Accor dispose de précieux relais de croissance dans les autres régions du monde, en Asie-Pacifique avec 1 082 hôtels (30 % des chambres), en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes avec 113 hôtels (5 % des chambres), en Amérique du Sud avec 375 hôtels (8 % des chambres) et dans la zone Afrique & Moyen-Orient avec 271 hôtels (9 % des chambres).

Parc hôtelier par segment au 31 décembre 2018

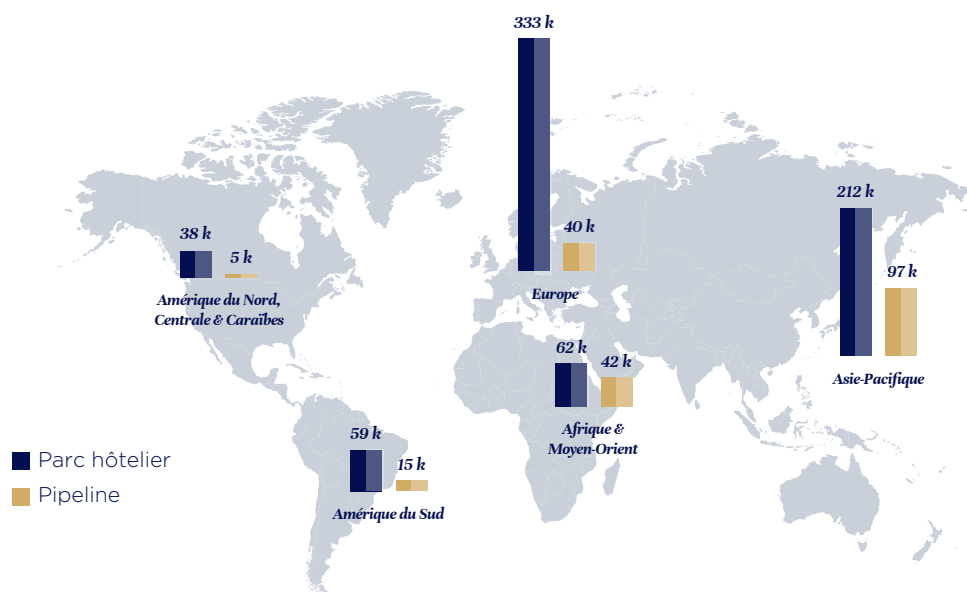
En pourcentage du nombre de chambres



- Luxe & Premium
- Milieu de gamme
- Économique

Parc hôtelier et pipeline par zone géographique au 31 décembre 2018

En milliers de chambres



Accor est actuellement premier hôtelier en Europe et en Asie-Pacifique (hors Chine), où il bénéficie des implantations les plus importantes et peut compter sur de fortes projections de croissance touristique. Le portefeuille du Groupe est bien équilibré géographiquement, et résilient. Les 20 villes les plus visités au monde représentent moins de 25 % du réseau du Groupe, et les cinq pays les plus visités sont répartis sur quatre continents.

Bénéficiant d'une implantation mondiale homogène, Accor profite de la croissance des flux touristiques internationaux en renforçant ses positions partout où il est déjà leader, comme ailleurs. Ne représentant que 30 % du marché mondial du tourisme, ces flux devraient s'accroître fortement dans les prochaines années.

La pénétration des chaînes est encore faible à l'échelle mondiale (30 % en Europe et en Asie-Pacifique, 35 % dans la zone Afrique & Moyen-Orient et 20 % en Amérique du Sud), et les potentiels de croissance sont corrélativement très importants compte tenu de la croissance du tourisme chinois. Accor est leader dans huit des 20 destinations préférées des voyageurs chinois. Fort de ces positions, l'ambition du Groupe est de doubler le nombre de membres chinois fidélisés via son programme de fidélité d'ici 2020, et de tripler le nombre de réservations des voyageurs chinois en dehors de la Chine.

Parc hôtelier par zone géographique et par marque au 31 décembre 2018

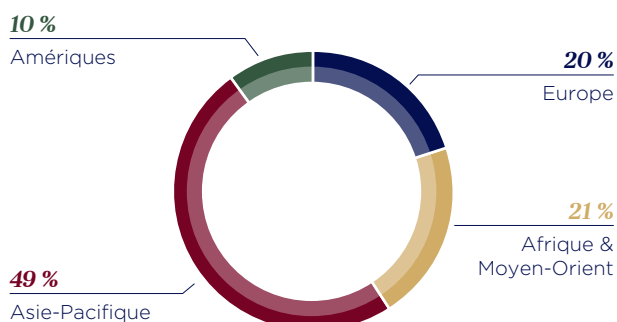
Marque	Europe		Afrique & Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes		Amérique du Sud		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Raffles	3	440	3	552	7	1 209	0	0	0	0	13	2 201
Fairmont	9	2 687	14	4 652	11	3 393	42	19 544	0	0	76	30 276
Sofitel	32	6 474	24	6 294	50	14 308	6	1 909	9	1 603	121	30 588
SO by Sofitel	3	397	1	92	4	610	0	0	0	0	8	1 099
Pullman	30	8 189	12	4 067	77	22 600	3	1 262	9	2 445	131	38 563
Mgallery	52	4 743	5	742	33	3 915	8	943	3	296	101	10 639
Swissotel	12	3 003	4	3 731	12	5 310	1	661	2	620	31	13 325
Grand Mercure	0	0	2	552	43	9 530	0	0	8	2 069	53	12 151
The Sebel	0	0	0	0	28	1 980	0	0	0	0	28	1 980
Rixos	16	5 376	7	3 180	0	0	0	0	0	0	23	8 556
Mantis	2	46	25	516	1	4	1	12	0	0	29	578
Art Series	0	0	0	0	7	1 640	0	0	0	0	7	1 640
Peppers	0	0	0	0	27	4 085	0	0	0	0	27	4 085
Movenpick	18	4 174	54	13 880	16	3 551	0	0	0	0	88	21 605
SBE	2	354	1	270	0	0	16	6 098	0	0	19	6 722
Luxe/ Premium	179	35 883	152	38 528	316	72 135	77	30 429	31	7 033	755	184 008
Novotel	267	45 393	27	5 660	154	38 946	12	2 865	32	6 039	492	98 903
Novotel Suites	30	3 617	3	383	1	202	0	0	0	0	34	4 202
Mercure	582	66 529	23	4 755	141	25 451	1	178	63	8 056	810	104 969
Adagio	50	5 957	3	550	0	0	0	0	9	940	62	7 447
Mantra	0	0	0	0	76	14 065	1	1 176	0	0	77	15 241
Mama Shelter	1	238	0	0	0	0	0	0	2	178	3	416
Tribe	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Milieu de gamme	930	121 734	56	11 348	372	78 664	14	4 219	106	15 213	1 478	231 178

Marque	Europe		Afrique & Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes		Amérique du Sud		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Multimarque	5	265	6	1 313	29	4 365	1	323	0	0	41	6 266
ibis	751	83 127	46	8 409	208	34 185	18	2 425	151	22 602	1 174	150 748
ibis Styles	333	27 627	7	1 460	95	14 750	3	312	38	4 693	476	48 842
ibis budget	524	46 807	4	484	38	4 781	0	0	48	9 154	614	61 226
adagio access	44	4 597	0	0	0	0	0	0	1	156	45	4 753
hotelfl	172	13 210	0	0	0	0	0	0	0	0	172	13 210
Jo & Joe	1	98	0	0	0	0	0	0	0	0	1	98
Breakfree	0	0	0	0	24	3 477	0	0	0	0	24	3 477
Économique	1 825	175 466	57	10 353	365	57 193	21	2 737	238	36 605	2 506	282 354
TOTAL	2 939	333 348	271	61 542	1 082	212 357	113	37 708	375	58 851	4 780	703 806

À fin 2018, Accor exploite 4 780 hôtels (703 806 chambres) dans le monde, et travaille à l'ouverture de 1 118 hôtels supplémentaires (198 000 chambres) d'ici cinq ans.

Pipeline par zone géographique au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



1.5.3 Une implantation solide sur les marchés émergents

Le réseau de Accor s'est considérablement transformé en quatre ans sous l'effet des restructurations immobilières opérées entre 2014 et 2018, et sous l'effet d'un élargissement du portefeuille de marques. Parallèlement, Accor a mené son développement exclusivement en management et en franchise d'hôtels, constituant les deux seuls modes de gestion désormais conclus par le Groupe.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2018

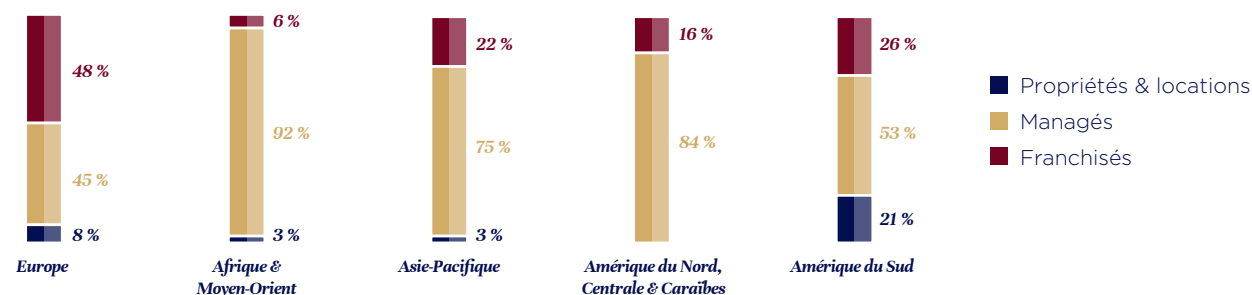
	Managés		Franchisés		Propriétés & locations		Total	
	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Europe	1 034	148 632	1 769	159 004	136	25 712	2 939	333 348
Afrique & Moyen-Orient	244	56 455	18	3 501	9	1 586	271	61 542
Asie-Pacifique	713	159 382	329	46 208	40	6 767	1 082	212 357
Amérique Nord, Centrale & Caraïbes	95	31 562	18	6 146	0	0	113	37 708
Amérique Sud	189	31 229	124	15 464	62	12 158	375	58 851
TOTAL	2 275	427 260	2 258	230 323	247	46 223	4 780	703 806

Au 31 décembre 2018, le parc hôtelier du Groupe en Asie-Pacifique est constitué à 97 % d'hôtels exploités en management et en franchise. Les zones Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes, Afrique & Moyen-Orient et Amérique du Sud recensent respectivement 100 %, 97 % et 79 % d'hôtels sous contrat de management et de franchise. L'Europe, qui

comptait la moins forte proportion d'hôtels sous contrat de management et de franchise avant mutation du modèle du Groupe (68 % et 51 % d'hôtels concernés), présente en 2018 une proportion d'hôtels en management et franchise de 93 %. C'est dans cette zone que les transferts d'actifs de Accor à AccorInvest ont été les plus nombreux.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique et mode d'exploitation au 31 décembre 2018

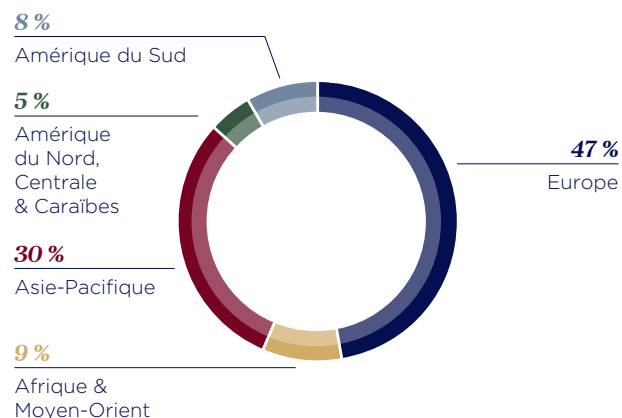
En pourcentage du nombre de chambres



Les opérations de croissance et de diversification menées par le Groupe ont consolidé ses implantations dans les zones en forte expansion, dont le poids s'est accru de 4 points en un an (47 % du réseau), et accélèrent la croissance des redevances perçues par le Groupe.

Répartition du parc hôtelier par zone géographique au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres

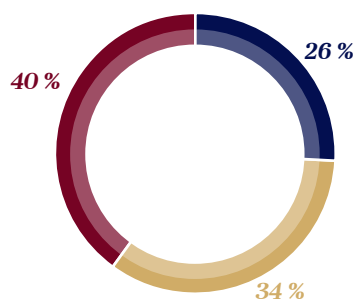


1.5.4 Des implantations renforcées dans les segments luxe et premium

Le développement du Groupe a été opéré dans les segments les plus rémunérateurs afin de rééquilibrer le portefeuille de marques sur les marchés à plus forte valeur. Ainsi, entre 2015 et 2018, les segments luxe et premium au sein du réseau Accor se sont accrus de 128 % quand le réseau du Groupe s'agrandissait dans le même temps de 38 %.

Répartition du parc hôtelier par segment au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres

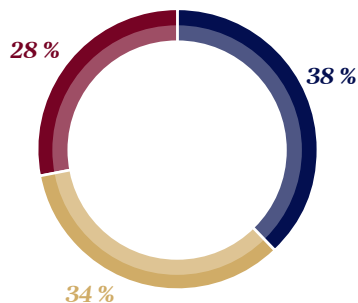


- Luxe & Premium
- Milieu de gamme
- Économique

Au 31 décembre 2018, la part des segments luxe et premium représente 26 % du réseau du Groupe, en croissance de 3 points par rapport à 2017, tirée par les acquisitions de chaînes d'hôtels et les partenariats.

Les acquisitions de marques sur ce segment sont stratégiques car elles améliorent sensiblement l'image du Groupe, son portefeuille d'offres et d'expertises, et sont plus rémunératrices (revenu/chambre moyen de 5 000 euros/an pour FRS). Ainsi, les redevances perçues par Accor à fin 2018 proviennent pour 38 % des segments luxe et premium, pour 34 % du segment milieu de gamme et pour 28 % du segment économique, témoignant de la prépondérance du luxe dans les recettes du Groupe.

Répartition des redevances par segment au 31 décembre 2018

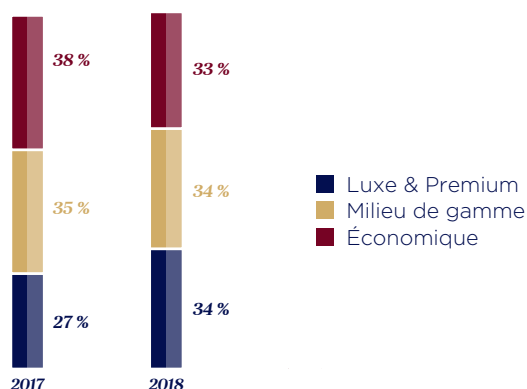


- Luxe & Premium
- Milieu de gamme
- Économique

Les segments luxe et premium sont les premiers contributeurs au chiffre d'affaires de Accor, et cette tendance devrait se renforcer dans les prochaines années au regard du pipeline, avec une poursuite de la hausse de ces segments de 7 points à 34 %, une stabilité du segment milieu de gamme à 34 %, et une baisse du segment économique de 5 points à 33 % ; une dynamique qui pérennise les marges du Groupe à un niveau élevé dans les prochaines années.

Répartition du pipeline par segment au 31 décembre 2018

En pourcentage du nombre de chambres



L'éventail des 33 marques hôtelières proposées par Accor au 31 décembre 2018 couvre l'ensemble des segments pour répondre à toutes les envies et à tous les besoins des voyageurs. Leur fort développement international, notamment dans les marchés en expansion rapide, permet au Groupe de profiter pleinement d'un marché hôtelier mondial très dynamique.

Parallèlement, Accor a continué d'investir dans sa capacité digitale pour anticiper le comportement et les usages des clients, améliorer la personnalisation de leurs expériences, optimiser ses solutions de fidélisation, et rendre ses systèmes IT plus agiles.

1.6 Des investissements pour consolider la capacité digitale du Groupe

Face aux mutations technologiques qui modernisent les codes de l'hôtellerie, et à l'évolution rapide des usages des clients, Accor élabore son écosystème d'offres et de services dans une approche globale des enjeux numériques.

Tout est mis en œuvre pour surprendre les clientèles en leur proposant un accompagnement de plus en plus personnalisé, des offres inédites et des expériences sur-mesure.

1.6.1 Une stratégie centrée sur les attentes des clients et des partenaires

À présent que son modèle est *asset-light*, Accor entend apparaître pour les voyageurs et les propriétaires d'hôtels comme un écosystème d'offres complet, attractif et innovant, capable de répondre à toutes leurs attentes. Mettant tout en œuvre pour susciter cette préférence, Accor engage depuis quelques années des investissements importants sur :

- ◇ l'augmentation de sa capacité digitale pour traiter efficacement, et de façon personnalisée, un nombre croissant d'informations et de sollicitations des voyageurs. Le Groupe compte parallèlement 50 millions de membres dans son programme de fidélité, un nombre amené à s'accroître, fédérés autour 33 marques et de 70 partenariats ;
- ◇ la mise en œuvre d'un support permanent de grande qualité auprès des partenaires hôteliers, de multiples canaux de distribution optimisant la fréquentation de leurs hôtels, et les meilleures solutions d'optimisation de leur chiffre d'affaires, de leurs performances et de leur rentabilité nette.

Source de fluidité, le digital accroît l'efficacité relationnelle et organisationnelle du Groupe. Accor investit constamment dans ses systèmes d'informations, notamment dans des solutions qui lui permettent d'augmenter sa capacité de traitement de volumes d'informations croissants, d'augmenter la rapidité d'exécution de ses outils de réservation, et de faciliter leur utilisation.

Accor a par ailleurs repensé la prise en charge digitale de ses clients du début à la fin de leurs séjours en fluidifiant leurs relations avec les hôtels, en facilitant leur accès aux services proposés à travers un nouvel écosystème, et en créant avec eux une relation personnalisée, fondée sur une meilleure connaissance de leurs aspirations.

1.6.2 Le programme « Impact » pour répondre aux enjeux de transformation digitale

Nombreux sont les défis technologiques posés par la concurrence accrue des acteurs digitaux et par les nouveaux usages des voyageurs dans un secteur comptant parmi les plus digitalisés. Vecteur de nombreuses innovations, le digital embrasse toutes les sphères d'activités du Groupe : ses gammes de services, ses infrastructures informatiques, de réservation, et ses modes de communication qui ont gagné en proximité avec les voyageurs et en qualité d'accompagnement grâce à une meilleure personnalisation et à une fidélisation accrue. Renforçant les relations se tenant au sein des hôtels, le digital agrmente aussi le confort des chambres en améliorant les technologies mises à la disposition des voyageurs dont les séjours s'en trouvent facilités, et les expériences améliorées.

Renforcement des capacités de distribution du Groupe

Accor s'est engagé dans une démarche d'amélioration profonde de ses systèmes d'informations et de ses infrastructures digitales afin de renforcer ses capacités de distribution et de fidélisation.

Pour être au plus près des innovations disponibles et en faire profiter ses clients, Accor collabore parallèlement avec des partenaires technologiques leaders dans leurs domaines, notamment afin d'affiner le ciblage de ses clientèles, et aligner ses offres sur leurs aspirations.

Amélioration de l'expérience client en optimisant le ciblage des campagnes marketing avec Tinyclues

Depuis deux ans, Accor personnalise ses offres en appliquant la puissance du *deep learning* sur ses bases de données marketing afin d'identifier avec précision les futurs acheteurs de ses offres, et piloter la pression marketing exercée sur eux en s'adaptant à leurs besoins et à leur tolérance.

Grâce à l'intelligence artificielle, le Groupe maximise ainsi la performance globale de ses campagnes marketing qui se doivent d'être personnalisées et efficaces. Ses messages, qu'ils concernent des destinations, des thématiques *lifestyle* ou des produits de niche comme des hôtels de luxe, ont gagné en efficacité commerciale, et les clients ont de meilleures expériences avec les marques grâce à une pression marketing dosée efficacement. Grâce à cet outil, le chiffre d'affaires des campagnes a augmenté, et le taux de désinscription aux communications a reculé.

Lancement de MoodMatch, 1^{er} moteur de recherche d'expériences de séjours sans destination présélectionnée avec Travelsify

Accor prévoit de lancer en avril 2019 le site MoodMatch qui proposera aux voyageurs une nouvelle façon de trouver des hôtels en fonction de leurs expériences et de leurs envies.

À travers cette nouvelle façon émotionnelle de trouver des destinations, MoodMatch répond aux nouveaux usages de la recherche d'hôtels en proposant aux voyageurs des idées de séjours et les informations pertinentes à connaître sur les destinations envisagées. L'ADN de près de 1 000 hôtels du Groupe a été documenté sur la base des commentaires de clients et d'experts postés à leur sujet sur le web (ambiance, déco, alentours, les petits plus, etc.), et permettra au moteur d'afficher une sélection d'hôtels avec un pourcentage d'affinité calculé en fonction des envies manifestées par le client, et de l'ADN des hôtels.

Diversification des canaux de distribution du Groupe

Accor a également diversifié ses canaux de distribution pour atteindre des clientèles plus larges. Comme évoqué précédemment, le Groupe a acquis les plateformes de distribution Gekko, VeryChic, ResDiary et Adoria, et il a noué des partenariats stratégiques avec Ctrip et Google.

Acquisition de Gekko, Verychic, ResDiary et Adoria pour diversifier les canaux de distribution du Groupe et capter de nouvelles clientèles

Les acquisitions de ces plateformes en ligne ont permis à Accor d'augmenter la capacité de distribution de ses hôtels par l'intermédiaire de leur réseau de distribution, et de capter des clientèles d'affaires et loisirs premium peu accessibles autrement.

Partenariat avec Ctrip pour augmenter la visibilité des hôtels du Groupe auprès des touristes chinois voyageant à l'étranger

Accor a signé en Chine un protocole d'accord avec Ctrip pour capitaliser sur la forte croissance à l'international du nombre de voyageurs chinois, en recherche d'expériences personnalisées et d'un large choix d'établissements. Ctrip.com est l'un des principaux acteurs du marché du voyage en Chine, notamment en termes de réservations de chambres d'hôtels, de moyens de transport, de voyages organisés et de voyages d'entreprise. Grâce à ce partenariat, Accor bénéficie d'un *Flagship* store sur la plateforme, renforçant sa visibilité auprès des 300 millions d'utilisateurs mensuels actifs sur Ctrip, et lancera d'ici 2020 un programme de certification basés sur des standards chinois garantissant le bon accueil de cette clientèle pour 250 établissements. Un milliard de

chinois utilisent par exemple *WeChat Pay* pour régler leurs achats, et 520 millions utilisent *Alipay*. Le Groupe réfléchit actuellement au déploiement futur de ces modalités de paiement au sein de son réseau.

Partenariat avec Google pour référencer les offres du Groupe dans l'Assistant Google

Accor a également enrichi sa palette de services digitaux en développant des applications permettant à son réseau d'être accessible depuis l'Assistant Google *via* son BOT nommé Phil.

Intelligent, Phil a été élaboré pour accompagner les voyageurs avant, pendant et après leur séjour au sein des hôtels du Groupe, en interagissant avec eux de façon personnalisée. Capable de répondre aux demandes d'informations pratiques relatives aux 4 780 hôtels du réseau, Phil apprend à connaître les clients à travers ses échanges avec eux de façon à leur suggérer des hôtels ou des tables correspondant à leurs aspirations, et à anticiper leurs besoins. Pertinente, la recherche vocale sur le site de réservation du Groupe affiche un taux élevé de compréhension de 83 %.

Renforcement des capacités de fidélisation de Accor par la reconnaissance des clients, la personnalisation des offres et la récompense de leur fidélité

Le digital renforce les moyens dont dispose Accor pour personnaliser ses relations avec les clients, ainsi que les offres qu'il leur propose. Cette personnalisation repose directement sur sa capacité à mieux connaître chacun de ses clients, et à les reconnaître pour une prise en charge et une attention optimale.

Renforcement de la connaissance des clients et de la personnalisation grâce à la mise en place de Accor Customer Digital Card

Accor a lancé en 2017 le déploiement de la base de données *Accor Customer Digital Card* qui permet à l'ensemble des hôtels Accor de partager leurs connaissances sur les clients au fil de leurs séjours (habitudes de consommation, attentes particulières en termes d'accueil, de service, etc.). D'après les sondages effectués, 83 % ⁽¹⁾ des clients sont prêts à partager leurs informations personnelles pour améliorer leurs expériences, et 50 % des nouveaux clients ont déjà résidé dans un autre hôtel du Groupe auparavant. Combiné à un vaste réseau, la connaissance des clients accumulée au gré de leurs séjours constitue un puissant levier de personnalisation, de prédiction de leurs attentes et de satisfaction dans la durée.

(1) Source : *revinate.com*.

1 Présentation du Groupe

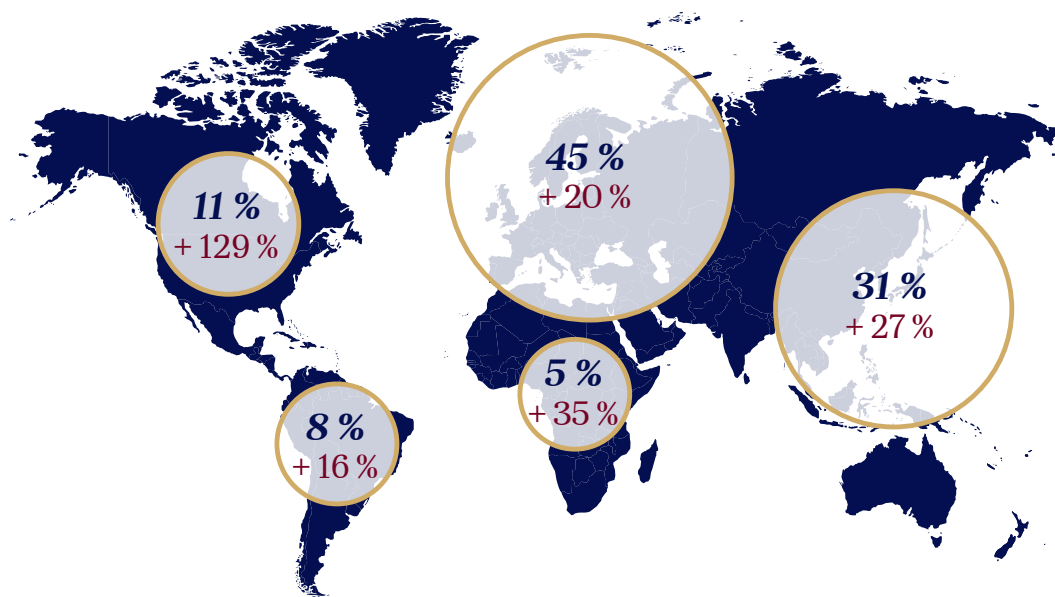
Des investissements pour consolider la capacité digitale du Groupe

Diversification des circuits de fidélisation renforçant l'attractivité du programme de fidélité du Groupe

Renforcement du programme de fidélité de Accor avec l'intégration des avantages des programmes de fidélité de Fairmont, Raffles et Swissôtel

Une autre façon de renforcer les capacités de fidélisation du Groupe et d'en sécuriser le chiffre d'affaires est d'en augmenter le nombre de membres, et de capitaliser sur les points forts d'autres programmes. À cet égard, l'intégration des programmes de fidélité des marques Fairmont, Raffles

et Swissôtel au programme de fidélité de Accor a permis de démultiplier les offres de gain de points, de privilèges, de récompenses et d'expériences exceptionnelles proposées à ses membres, comptant parmi les plus diversifiées du secteur. Fort de cette intégration et des acquisitions réalisées en 2018, Accor a enregistré une augmentation du nombre de porteurs de cartes de 30 % à l'échelle mondiale, avec des croissances notables en Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+ 129 %), en Afrique (+ 35 %) et en Asie (+ 27 %). Comptant plus de 50 millions de membres à la fin 2018, c'est en Europe (45 %) et en Asie-Pacifique (+ 31 %) que le nombre de membres est le plus important.



Renforcement auprès des voyageurs chinois grâce au partenariat stratégique avec Huazhu

Au-delà du développement de Accor assuré par Huazhu en Chine depuis 2014, cette alliance renforce la distribution et la fidélisation du Groupe auprès des clients chinois de Huazhu qui sont devenus membres de son programme de fidélité. Grâce à cette alliance, Accor a élargi sa visibilité auprès de 122 millions de membres chinois qui profitent d'*earn*, de *burn* et d'autres avantages du Groupe à travers le monde, et bénéficient à l'activité des hôtels du réseau Accor.

Renforcement auprès des voyageurs outre-manche grâce au rapprochement des programmes de fidélité de Accor et d'Eurostar

Accor a également renforcé l'attractivité de son programme de fidélité auprès des voyageurs outre-manche en concluant un partenariat avec Eurostar. Ce partenariat offre aux membres de chaque groupe un accès exclusif à une gamme élargie d'avantages fondée sur des échanges de points entre leurs programmes de fidélité. Ce rapprochement enrichit l'intérêt du programme de fidélité de Accor pour ses membres, qui bénéficient de nouveaux avantages, tout en drainant des voyageurs non-initiés à Accor et à ses produits, qui pourront alors les découvrir.

Renforcement du programme de fidélité de Accor avec l'intégration de Luggage Free

Accor a aussi enrichi la gamme de services proposés à ses membres en s'associant à *Luggage Free*, leader de la prestation de services d'expédition de bagages, pour une prise en charge complète de leurs bagages durant leurs voyages.

Le programme de fidélité du Groupe, un outil essentiel de reconnaissance et de récompense des membres pour susciter leur préférence à long terme

Comme d'autres acteurs de l'hospitalité, Accor cherche à accroître son emprise sur les voyageurs afin de les fidéliser durablement au sein d'un écosystème riche de propositions. Répondant à des attentes de plus en plus nombreuses et spécifiques, l'écosystème du Groupe s'élargit progressivement pour enrichir les relations qu'entretient Accor avec ses clients, et maximiser les expériences de ces derniers autour de gammes de services diversifiées, dans le but de susciter leur adhésion et leur préférence à long-terme.

Écosystème de Accor



Toute action favorisant la satisfaction du client est centrale car elle permet d'installer une préférence à l'heure où la viralité des informations et des commentaires de clients sur Internet peuvent avoir des impacts forts sur l'image du Groupe, ou sur celle de ses hôtels. À travers son programme de fidélisation, Accor se positionne comme un compagnon de voyage offrant à ses clients fidèles les gammes de services et d'avantages les plus larges possibles, enrichissant leurs expériences. Fondée sur la satisfaction, la reconnaissance et la récompense de ses clients, le programme du Groupe renforce la confiance établie avec chacun d'eux en leur donnant envie d'appartenir durablement à son écosystème d'hospitalité augmentée, et de consommer à travers lui.

Renforcement de la capacité d'attraction de Accor grâce à sa nouvelle plateforme digitale globale de fidélité ALL – Accor Live Limitless

Depuis quelques années, les membres des clubs de fidélité ont des attentes nouvelles à l'égard des programmes de fidélisation, cherchant davantage de simplicité, d'immédiateté, de variété et d'offres sur-mesure.

Souhaitant renforcer sa distribution, la fidélité des clients et imprimer durablement ses marques dans le monde, Accor a lancé en février 2019 une nouvelle promesse client, incarnée par le programme ALL-Accor Live Limitless, qui comblera sa plateforme de distribution et un nouveau programme de fidélité expérientiel dès octobre 2019.

En tant que nouvelle plateforme digitale globale de fidélité, ALL accompagnera ses membres dans leurs envies et leurs besoins les plus divers au quotidien – vivre – travailler – vibrer – à travers un large univers d'hospitalité accessible d'un portail unique (all.accor.com) visant à en accroître la fréquence d'utilisation, et à démultiplier les points de contact. Les membres du programme pourront ainsi accéder à une offre globale de services et d'expériences allant bien au-delà du

séjour hôtelier, combinée aux avantages négociés dans le cadre de partenariats mis en place avec d'autres acteurs, notamment AEG, IMG, et le club de football du Paris Saint Germain. Plébiscités par les clients du Groupe, ces partenariats conclus avec des marques fortes, à l'exposition médiatique importante, ont pour objectif de renforcer la visibilité internationale du programme de fidélité et des marques de Accor, et d'augmenter l'efficacité de ses réseaux de distribution. Suscitant l'engagement des clients, ces partenariats seront sources de valeur pour les marques dont la notoriété et l'attractivité, notamment auprès des propriétaires hôteliers, seront accrues, et favoriseront à terme une appréciation des redevances, des performances et des profits du Groupe.

Se fondant sur l'utilisation des points de fidélité au sein de cet écosystème, Accor aura connaissance des points de contact de ses membres et de leur comportement d'achat, et sera en mesure de leur proposer les offres et les messages qui leur correspondent le mieux. Totalisant pour 225 millions d'euros, ces initiatives engendreront des charges de 55 millions d'euros en 2019 et de 45 millions d'euros en 2020, avec un point d'équilibre atteint en 2021. Grâce à elles, le Groupe prévoit un EBE additionnel de 60 millions d'euros en 2022, s'ajoutant à l'EBE de 1,2 milliard d'euros attendu cette même année, et de 75 millions d'euros par an les années suivantes, générés grâce à :

- ♦ une hausse d'au moins 10 points de la contribution des membres fidélisés ;
- ♦ une hausse du chiffre d'affaires de 100 millions d'euros (contre 6 millions d'euros en 2018) liée à une utilisation plus importante du programme de fidélité du fait de l'attractivité des partenariats ;
- ♦ une hausse d'au moins 3 points de RevPAR liée à une plus forte notoriété des marques et aux nouvelles clientèles drainées dans le cadre des partenariats.

ALL-Accor Live Limitless, un outil de fidélisation des clients sécurisant le chiffre d'affaires du Groupe

La fidélisation est centrale dans la stratégie de conquête de parts de marché de Accor car elle influe directement sur la contribution de ses membres aux ventes globales du Groupe, et à la croissance de son chiffre d'affaires. Un membre consomme en effet davantage qu'un client non membre parce qu'il a la possibilité de valoriser des points de fidélité qui stimulent et dynamisent sa consommation. Renseignant des données d'excellente qualité, un membre est plus actif et génère davantage de revenus pour le Groupe. 85 % des ventes directes du Groupe sont à cet égard réalisées auprès de membres fidélisés, et plus les membres disposent d'un statut élevé au sein du programme, plus leurs dépenses

augmentent, stimulées par les avantages consentis. Ainsi, entre 2015 et 2018, les dépenses des membres Platinum se sont accrues de 22 % quand celles des membres de statut Gold et Silver augmentaient respectivement de 14 % et 7 %, soit un écart de croissance allant du simple au triple.

La proportion de membres au sein du programme de fidélité est donc un enjeu stratégique de premier plan pour le Groupe car elle lui permet de sécuriser une part non négligeable de son chiffre d'affaires dans un environnement concurrentiel intense qui, à défaut, favoriserait leur mobilité vers d'autres acteurs. Le Groupe, qui sécurise 30 % de son chiffre d'affaires à fin 2018 grâce aux membres de son programme, doit en cela faire preuve d'audace face à des concurrents très actifs dans ce domaine.

1.7 Marché et concurrence

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

Classement mondial des groupes hôteliers au 1^{er} janvier 2019

Rang	Groupes	Hôtels	Chambres
1	MARRIOTT INTERNATIONAL	6 817	1 295 182
2	JIN JIANG - INC. RADISSON HOTEL GROUP	9 436	915 507
3	HILTON WORLDWIDE	5 634	904 593
4	IHG - INC. SIX SENSES	5 622	837 915
5	WYNDHAM HOTEL GROUP	9 157	809 933
6	ACCOR - INC. SBE	4 780	703 806*
7	CHOICE HOTELS - INC. WOODSPRING SUITES	7 021	569 108

* Nombre de chambres exploitées par Accor au 31 décembre 2018, inférieur au nombre de chambres construites publié par MKG Consulting.
Source : BDD MKG Consulting – mars 2019.

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

**Classement européen des groupes hôteliers au 1^{er} janvier 2019
 (périmètre 27 pays de l'Union européenne + Royaume-Uni)**

Rang	Groupes	Hôtels	Chambres
1	ACCOR	2 734	297 707
2	JIN JIANG - INC. RADISSON HOTEL GROUP	1 235	123 022
3	IHG	664	105 806
4	MARRIOTT INTERNATIONAL	484	96 547
5	BEST WESTERN	1 128	81 951

Source : BDD MKG Consulting – mars 2019.

Selon l'étude de MKG Hospitality, au sein des 27 États membres de l'Union européenne et du Royaume-Uni, trois réseaux du groupe Accor figurent parmi les dix premiers en nombre de chambres.

**Classement européen des chaînes intégrées au 1^{er} janvier 2019
 (périmètre 27 pays de l'Union européenne + Royaume-Uni)**

Rang	Marques	Hôtels	Chambres
1	IBIS MEGA BRAND	1 518	145 455
2	BEST WESTERN	1 048	77 422
3	PREMIER INN	791	73 565
4	HOLIDAY INN / HOLIDAY INN EXPRESS	497	71 514
5	MERCURE	547	61 744
6	NOVOTEL / SUITE NOVOTEL	270	44 209
7	TRAVELODGE	578	43 999
8	NH HOTELS	285	43 465
9	B&B HOTELS	472	41 351
10	SCANDIC	181	35 061

Source : BDD MKG Consulting – mars 2019.

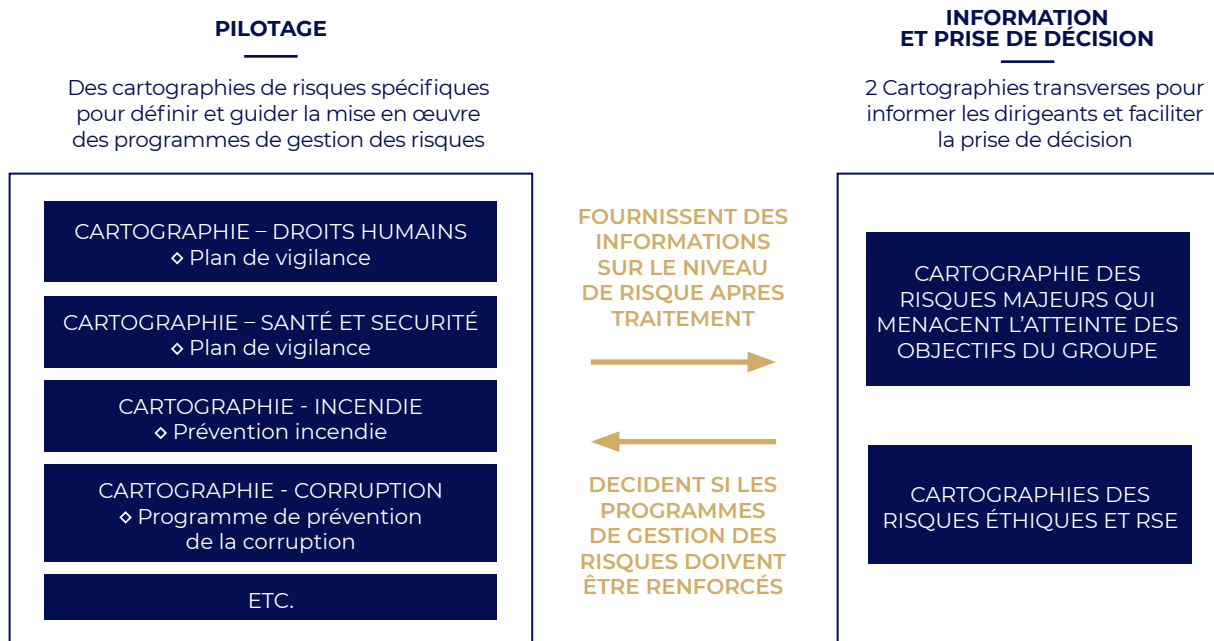
1.8 Gestion des risques

1.8.1 Architecture du dispositif de gestion des risques

L'architecture du dispositif de gestion des risques du Groupe s'articule autour :

- ◇ de cartographies des risques spécifiques et détaillées, ayant pour objectif de faciliter le pilotage des programmes de gestion des risques par les filières opérationnelles ou fonctionnelles ;

- ◇ de cartographies des risques transverses et consolidées, ayant pour objectif d'informer les dirigeants et de valider que le niveau de risque résiduel s'inscrit dans la tolérance au risque du Groupe.



Cartographies de pilotage des programmes de gestion des risques

Pilotées par les filières fonctionnelles, avec l'appui de la Direction Risques et assurances, ces cartographies ont pour vocation d'aider à la conception et au déploiement de programmes de gestion des risques spécifiques. Il s'agit entre autres :

- ◇ de la cartographie des risques de corruption, portée par le Département Compliance ;
- ◇ des cartographies Droits Humains et santé-sécurité, portées par le Département Innovation Sociale (sphère directe) ;
- ◇ de la cartographie Droits Humains, santé-sécurité et environnement, portée par la Direction Achats (sphère indirecte) ;
- ◇ de la cartographie des risques associés au changement climatique, portée par la Direction du Développement Durable.

La Direction Risques et Assurances joue un rôle d'accompagnement dans la réalisation de ces cartographies et s'assure qu'elles s'inscrivent dans la culture de la gestion des risques du Groupe et qu'elles en suivent la méthodologie.

Cartographie des risques de corruption

Afin d'avoir une connaissance approfondie des risques de corruption auxquels le Groupe est exposé, une cartographie a été réalisée en 2017 par le Département Compliance, en collaboration avec la Direction Risques et Assurances. Cette

cartographie couvre les périmètres Corporate et Sièges des différentes zones géographiques dans lesquelles le Groupe exerce ses activités, ainsi que les hôtels sous contrat de gestion ou de franchise.

L'identification et l'évaluation des risques ont été réalisées à partir de données externes (Indice de perception de la corruption, *Transparency International*) et d'entretiens menés avec un ensemble de dirigeants et collaborateurs du Groupe préalablement identifiés en raison de leur connaissance particulière des risques de corruption auxquels le Groupe peut être exposé ainsi que des processus opérationnels et supports mis en œuvre afin de les prévenir (responsables de départements supports, responsables d'unités opérationnelles, membres du Comité exécutif responsables des zones géographiques...).

La méthode mise en œuvre est la même *mutatis mutandis* que celle utilisée pour les autres cartographies des risques du Groupe. La vraisemblance et les impacts potentiels du risque font d'abord l'objet d'une évaluation « en risque brut » (également appelé risque inhérent) et sont réévalués en « risque net » (également appelé risque résiduel) une fois les mesures d'atténuation (et notamment de prévention) identifiées.

Les résultats de cette cartographie, qui ont été présentés en Comité éthique et RSE et en Comité Central de Coordination de la Gestion des Risques, ont permis d'identifier des priorités parmi les actions à déployer ainsi que les zones où elles le seront.

Cartographie santé-sécurité et droits humains (sphère directe : filiales, hôtels managés ou franchisés)

Le Groupe a entrepris en 2018 une cartographie des risques liés à la santé et à la sécurité des salariés sous enseigne Accor. L'identification des risques a été réalisée à partir de visites menées auprès d'hôtels du Groupe et d'entretiens approfondis des membres des équipes de chacun d'entre eux. Leur évaluation est basée à la fois sur l'expertise du Département Innovation Sociale mais aussi sur le résultat d'un questionnaire adressé aux hôtels du Groupe. Cette cartographie sera finalisée au premier semestre 2019 et ses résultats serviront au pilotage de la démarche de santé et sécurité du Groupe.

Le Groupe a également réalisé en 2018, une cartographie des risques de non-respect des droits humains et libertés fondamentales. Les risques ont été identifiés et évalués à la fois à partir de sources de données externes mais aussi par l'expertise du Département Innovation Sociale.

Cartographie droits humains, santé et sécurité et environnement (sphère indirecte : sous-traitants et fournisseurs)

Pour répondre aux engagements du programme Planet 21, un plan de contrôle pour une meilleure maîtrise des solutions achats référencées a été élaboré. Pour ce faire, une première cartographie des risques éthiques et RSE a été réalisée en 2015 à partir des critères suivants appliqués à chacune des 98 familles de produits recensées par la Direction des achats : les volumes d'achats, les risques environnementaux et sociaux des familles de produits, l'exposition aux risques du client et l'influence de Accor sur le fournisseur. À l'issue de cette évaluation, les familles de produits ont été classées selon trois niveaux : standard, à risque ou à risque élevé. Environ 60 % des volumes d'achats sont identifiés « à risques » dont 33 % à risque élevé. L'évaluation des risques pays est prise en compte localement par chaque Bureau Achats national selon une liste diffusée par le Groupe. Cette cartographie des risques couvre 100 % des fournisseurs référencés.

En 2018, la méthodologie de cartographie des risques a été revue et renforcée afin d'affiner les résultats précédents. La nouvelle approche introduit une évaluation plus méthodique du niveau de risque, via le recours à des bases de données externes de référence. De plus, le niveau de granulométrie de l'analyse a été affiné, l'évaluation des risques ne portant plus sur les familles des produits, mais sur chaque fournisseur, en tenant compte de sa localisation géographique. Ce travail a permis la mise en place dès 2019, d'un outil permettant de prioriser les audits à réaliser auprès des fournisseurs identifiés à risque.

Cartographie du risque d'incendie

Dans le cadre de sa démarche de prévention des risques hôteliers, le Groupe a mis en place une analyse des risques d'incendie, basée sur un questionnaire permettant d'estimer le niveau d'exposition des établissements. Cette analyse permet d'établir la liste annuelle des établissements visités par des professionnels en vue d'améliorer leur niveau de sécurité. Les hôtels sont notifiés lorsque certains éléments nécessitent une mise en conformité avec les principes de sécurité incendie du Groupe et le Groupe suit la bonne mise en œuvre des actions correctives.

Cartographie des risques associés au changement climatique

Le changement climatique est un défi pour l'industrie touristique dans son ensemble. C'est pourquoi la Direction du Développement Durable a mené en 2016 une cartographie des risques et des opportunités résultant de ce phénomène.

Cette cartographie, dont les résultats sont présentés en 1.8.3, a été réalisée selon une méthodologie spécifique et distincte de celle des cartographies précitées.

Cartographies d'information, à destination des dirigeants

Deux cartographies transverses et consolidées sont réalisées au niveau du Groupe. La première est une cartographie des risques majeurs qui menacent l'atteinte des objectifs du Groupe. La seconde, réalisée pour la première fois en 2018, est une cartographie des risques générés par l'activité du Groupe et ayant des conséquences sociales, sociétales et environnementales.

Ces deux cartographies ont chacune la particularité de regrouper, dans une vision globale, des risques de natures différentes. Ce regroupement, qui facilite la comparaison et la hiérarchisation des risques, est rendu possible par le recours à des échelles d'évaluation communes. Ainsi, chaque risque est évalué sur deux échelles à quatre niveaux, selon sa vraisemblance et l'intensité de ses impacts potentiels (environnementaux, financiers, humains, ou médiatiques) et ce sur un horizon de temps donné. Ces évaluations sont réalisées en tenant compte des dispositifs de prévention et de protection existants, c'est-à-dire que la vraisemblance et les impacts sont évalués en résiduels.

Cartographie des risques majeurs

Pilotée par la Direction Risques et Assurances (§ 1.8.2), cette cartographie dont les résultats sont présentés chaque année au Comité Exécutif et au Comité d'Audit, de la Compliance et des Risques, recouvre toutes les catégories de risques auxquels le Groupe est exposé. Les risques majeurs qui menacent l'atteinte des objectifs que le Groupe s'est fixé y sont reportés, dans une vision 360°. Elle est le fruit d'entretiens individuels et collectifs menés par la Direction des Risques et des Assurances auprès des filières opérationnelles et fonctionnelles du Groupe.

Les risques les plus significatifs de cette cartographie, c'est-à-dire ceux dont la criticité (produit de la vraisemblance et de l'impact) est la plus élevée, sont présentés dans le paragraphe 1.8.3.

Cartographie des risques éthiques et RSE

Pilotée par la Direction Risques et Assurances (§ 1.8.2), cette cartographie dont les résultats sont présentés au Comité de Coordination de la Gestion des Risques, recouvre les risques associés au respect des droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes, à la protection de l'environnement et à l'éthique des affaires. Leur identification et leur évaluation ont été réalisées par consolidation des cartographies des risques de corruption, d'incendie, d'atteinte aux droits humains et de santé-sécurité au travail. Cette consolidation a été facilitée par l'utilisation d'échelles d'évaluation identiques et/ou cohérentes avec celle de la cartographie des risques majeurs, à l'exception de l'échelle de vraisemblance qui tient compte du nombre de sites exposés au risque.

Les risques ne faisant pas l'objet de cartographies spécifiques ont été évalués à partir des données issues de leur outil de pilotage (empreinte environnementale, matrice de matérialité, etc.) ou à partir de groupes de travail constitués d'experts.

En 2018, trois risques ont été évalués comme significatifs compte tenu de leur criticité. Ils sont décrits au 1.8.3 et

1.8.2 *Gouvernance de la gestion des risques*

Le Comité d'Audit, de la Compliance et des Risques

Le Comité d'Audit, de la Compliance et des Risques, dont la composition et les missions sont décrites au paragraphe 3.4.1, suit le résultat de la cartographie annuelle des risques majeurs ainsi que le déploiement des plans d'actions des risques prioritaires.

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 des risques majeurs et de la cartographie éthique et RSE ;
- ◇ 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.

Étaient membres du Comité en 2018 :

- ◇ le Directeur général délégué ;
- ◇ le Directeur général adjoint en charge des opérations hôtelières ;
- ◇ la Secrétaire générale du Groupe ;
- ◇ la *Chief Digital Officer* ;
- ◇ la Directrice Talent et Culture Groupe ;
- ◇ le Directeur juridique Groupe ;
- ◇ le Directeur général Sûreté-Sécurité Groupe ;
- ◇ le Directeur de l'Audit interne ;
- ◇ le Directeur des Risques et des Assurances.

La Direction des Risques et Assurances

Rapportant fonctionnellement au Comité Central de Coordination de la Gestion des Risques et au Comité d'Audit, de la Compliance et des Risques, la Direction des Risques et des Assurances, composée de six personnes, intervient tout au long de la démarche de gestion des risques du Groupe présentée à la page 39 du rapport intégré.

Elle veille tout d'abord à la correcte mise en œuvre et à l'alignement des différentes cartographies des risques du Groupe (cf. 1.8.1 Architecture de la gestion des risques).

signalés par un astérisque. Ces risques sont identifiés au titre du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.

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 prévention et de protection des données, en partenariat avec le *Data Protection Officer*, elle coordonne la mise en œuvre des différentes normes et réglementations applicables aux données.

Dans le cadre de la démarche de protection, elle est responsable du financement des risques du Groupe, notamment par la mise en place de couvertures d'assurance appropriées (§ 1.8.4).

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 Accor.

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

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

Elle élabore le dispositif de gestion de crise, en assure le suivi, le contrôle et l'intégration dans les hôtels et sociétés du Groupe (§ 1.8.4 « Gestion de crise »).

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

1.8.3 Facteurs de risques

Risques significatifs

Sont présentés dans ce paragraphe les risques issus des deux cartographies transverses et consolidées qui ont été évalués comme significatifs, c'est-à-dire ceux dont la criticité est la plus élevée. Ils sont classés en deux catégories : les risques liés à l'environnement des affaires et les risques associés au modèle d'affaires. Les risques apparaissent par criticité décroissante à l'intérieur de chacune de ces catégories.

Risques liés à l'environnement des affaires

Actes de terrorisme ou instabilité politique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>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.</p> <p>Une attaque terroriste pourrait se produire dans un des hôtels sous enseigne Accor soit spécifiquement ciblé, soit par ce que son emplacement est considéré comme une cible privilégiée.</p> <p>La survenance d'un tel événement pourrait affecter de manière directe ou indirecte les clients, les collaborateurs, ainsi que les actifs du Groupe et de ses partenaires et avoir des conséquences sur la situation financière du Groupe, voire sur sa réputation.</p> <p>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 de ses collaborateurs.</p>	<p>La protection des clients et des collaborateurs est une priorité pour le Groupe.</p> <p>C'est pourquoi, afin de les protéger au mieux contre les principales menaces auxquelles ils sont exposés, le Groupe s'est doté d'une stratégie de Sûreté-Sécurité adaptée à l'intensité des risques identifiés. Elle repose sur une organisation, une veille et des mesures de sécurité appropriées et sujettes à évolution en fonction de la situation.</p> <p>Ces mesures, décrites au paragraphe 1.8.4, ont pour objectif de garantir la sécurité des clients et des collaborateurs du Groupe, tout en assurant la pérennité des opérations.</p> <p>En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise décrit au 1.8.4 est activé afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des collaborateurs.</p> <p>Enfin, le Groupe exige de ses partenaires que les dommages que subiraient leurs actifs et les éventuelles pertes d'exploitation consécutives soient couverts par un programme d'assurance et promeut une solution d'assurances Groupe (§ 1.8.4).</p>

Événements naturels

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>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.</p> <p>La survenance d'un tel événement pourrait affecter de manière directe ou indirecte les clients, les collaborateurs, ainsi que les actifs du Groupe et de ses partenaires et avoir des conséquences sur la situation financière du Groupe.</p>	<p>La protection des clients et des collaborateurs est une priorité pour le Groupe.</p> <p>C'est pourquoi, lorsque ces risques sont identifiés, des mesures de protection, permanentes ou temporaires, sont mises en place.</p> <p>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.</p> <p>De plus, la filière Sûreté-Sécurité assure une veille quotidienne sur la situation sécuritaire dans les pays où le Groupe est présent. En cas d'alerte, le dispositif de gestion de crise décrit au 1.8.4 est activé afin d'assurer au plus vite la mise en sécurité des clients et des collaborateurs.</p> <p>Les impacts financiers de ces risques sur les résultats du Groupe sont limités par la dispersion géographique de ses activités, présentée au paragraphe 1.5.2 du présent document.</p> <p>Enfin, le Groupe exige de ses partenaires que les dommages que subiraient leurs actifs et les éventuelles pertes d'exploitation consécutives soient couverts par un programme d'assurance et promeut une solution d'assurances Groupe (§ 1.8.4).</p>

Évolution de l'environnement concurrentiel et technologique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>Accor opère sur ses différents marchés dans un environnement concurrentiel très animé, marqué par l'accélération et l'intensification des innovations technologiques.</p> <p>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.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe évolue dans un contexte d'innovation technologique, dont le rythme pourrait s'intensifier, notamment en matière de services destinés aux consommateurs (système de réservation, programme de fidélisation, moyens de paiement...).</p> <p>Cette complexification de l'environnement concurrentiel pourrait avoir pour conséquence une baisse de l'activité du Groupe et un impact négatif sur ses résultats.</p>	<p>Renforcer la notoriété et l'attractivité de ses marques est une des priorités du Groupe. 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. Par exemple, le Groupe a initié un plan de relance de la marque hotelFI et réinvente la marque ibis sous un angle « <i>lifestyle</i> ».</p> <p>En parallèle, le Groupe a poursuivi sa stratégie d'enrichissement de son portefeuille de marque, notamment par la finalisation de l'acquisition de Mantra Group Limited, l'acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts, et l'acquisition d'une participation de 50 % dans sbe Entertainment Group. Le Groupe a également fait l'acquisition de 85 % de 21c Museum Hotels qui rejoindra MGallery, sa collection de boutiques-hôtels.</p> <p>Le Groupe enrichit également son portefeuille de marque en concevant et en développant de nouvelles marques <i>lifestyle</i>, à l'image de Tribe, sa nouvelle marque milieu de gamme ou de The House of Originals, nouvelle marque luxe lancée en partenariat avec Sbe.</p> <p>À l'enjeu de répondre aux nouvelles attentes des clients du Groupe s'ajoute celui d'améliorer leur expérience, et notamment leur expérience de sélection et de réservation. Dans cette optique, le Groupe réinvente son offre de service à travers sa stratégie digitale (§ 1.6). Cette stratégie met l'accent sur l'amélioration de l'expérience utilisateur et particulièrement sur l'expérience de réservation en ligne.</p> <p>Dans cette même logique, le Groupe se concentre sur le renforcement de l'offre de son programme de fidélité, à travers des partenariats, à l'image de ceux conclus avec Eurostar et Huazhu.</p> <p>D'ici fin 2019, Le Club AccorHotels et accorhotels.com vont fusionner pour donner naissance à ALL – Accor Live Limitless. Cette marque va se matérialiser dans une plateforme digitale totalement intégrée réunissant l'ensemble des avantages, services et expériences proposés par Accor. L'objectif est d'agrémenter le quotidien des clients du Groupe et de leur permettre de vivre, travailler et vibrer (« Live, Work, Play »).</p> <p>Enfin, la personnalisation de l'expérience client dans l'hôtel est également au cœur de l'activité du Groupe qui s'est engagé dans une transformation culturelle avec Heartist® (§ 2.2.2). Afin de mieux personnaliser la relation avec ses hôtes et de faire vivre la promesse « We are all heartists », le Groupe a mis en place une base de données mondiale permettant de partager entre hôtels les préférences des clients du Groupe. Cette base de donnée nommée ACDC (Accor Customer Digital Card) est présentée au paragraphe 1.6.2.</p>

Dénigrement ou diffamation

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>Si le Groupe commettait une erreur dans la conduite de ses activités ou si certains de ses comportements étaient jugés non acceptables par certaines de ses parties prenantes, il pourrait être sujet à des critiques voire à une campagne de dénigrement ou un appel au boycott.</p> <p>Le Groupe est également exposé à un risque de diffamation, d'allégation non fondée ou mensongère.</p> <p>Fondées ou non, ces critiques ou allégations seraient préjudiciables à son image et à sa réputation et donc à son activité et à ses perspectives de développement.</p>	<p>La protection des collaborateurs et des clients du Groupe est une priorité de Accor qui met tout en œuvre pour assurer leur sécurité. Les dispositifs de prévention des risques hôteliers et de Sécurité-Sûreté sont détaillés au paragraphe 1.8.4.</p> <p>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.</p> <p>Toutefois, afin de se protéger contre une publicité négative, le Groupe a mis en place des outils de veille média permettant de détecter d'éventuels signaux avant-coureurs. Au niveau des hôtels, la plateforme « Voice of the Guest » centralise l'ensemble des remontées clients, collectées sur tous les canaux et les présente sur une interface claire et intuitive, leur donnant ainsi la possibilité de maîtriser leur e-reputation.</p> <p>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.</p>

Détérioration de la situation économique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>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.</p> <p>De surcroît, comme mentionné au paragraphe 1.5.2, 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.</p>	<p>La stratégie « <i>asset light</i> » (§ 1.3), la stratégie de croissance organique (§ 1.5) et externe (§ 1.4.1) et les partenariats noués par Accor (§ 1.4.2) ont notamment pour effet de réduire son exposition à ce risque.</p> <p>Ainsi, l'acquisition de Mantra Group Limited, de Mövenpick Hotels & Resorts, de Atton Hoteles et d'une participation de 50 % dans sbe Entertainment Group ont permis de réduire l'exposition du Groupe à la zone Europe. Le Groupe a également fait l'acquisition de 85 % de 21c Museum Hotels qui rejoindra MGallery, sa collection de boutiques-hôtels.</p> <p>De plus, 84 % des ouvertures réalisées en 2018 l'ont été hors d'Europe : 49 % en Asie-Pacifique grâce à Mantra, 17 % dans la région Afrique & Moyen-Orient grâce à Mantis, 10 % en Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes grâce à sbe et 21c Museum, et 8 % en Amérique du Sud grâce à Atton.</p> <p>Le pipeline de développement du Groupe est également porté vers l'international, 49 % des chambres de ce pipeline sont situées en Asie-Pacifique, 10 % en Amériques et 21 % dans la région Moyen-Orient/Afrique (§ 1.5.2).</p>

Risques associés au modèle d'affaires

Compétitivité du marché de l'emploi

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>La promesse de l'expérience client repose sur la disponibilité, l'engagement et la passion des collaborateurs du Groupe.</p> <p>Si l'attractivité de Accor 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.</p> <p>De même, en raison des enjeux qui accompagnent la digitalisation et l'évolution des métiers du Groupe, l'expérience client pourrait être affectée ce qui aurait des conséquences négatives sur l'image et la réputation du Groupe.</p>	<p>Les talents du Groupe sont sa ressource la plus précieuse, c'est pourquoi les attirer et les fidéliser est une de ses priorités.</p> <p>En miroir du Parcours Client, le Parcours Talent, présenté au paragraphe 2.2.10, fait un parallèle entre le parcours d'un collaborateur au sein du Groupe et le parcours du client qui séjourne à l'hôtel.</p> <p>Cette approche traduit la volonté de Accor d'être un employeur attractif, attentif au bien-être et à la sécurité de ses talents et engagé dans leur développement professionnel.</p> <p>Ainsi, afin de développer sa notoriété en tant qu'employeur, Accor 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.</p> <p>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 Accor et ses marques, et répondre à leurs questions. Le Département Relations Écoles est également en charge d'animer le réseau des « Ambassadors », des étudiants volontaires pour promouvoir le Groupe au sein de leur campus.</p> <p>Par ailleurs, la politique de rémunération du Groupe (§ 2.2.6) compétitive, équitable et tenant compte de la performance de chacun des collaborateurs, vise à renforcer l'attractivité du Groupe.</p> <p>La préoccupation du Groupe est d'assurer la sécurité et le bien-être au travail de ses collaborateurs. L'ensemble des actions destinées à améliorer la qualité de vie au travail et promouvoir la santé, à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des collaborateurs, et à prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles sont détaillées au paragraphe 2.2.5.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>La stratégie de développement des talents et l'Académie, sont décrits au paragraphe 2.2.9 « L'apprentissage au cœur du développement des compétences ». Plus spécifiquement, afin d'accompagner les talents dans le déploiement du plan digital et l'évolution de nos métiers, la Direction Talent & Culture s'est dotée d'une équipe dédiée à la transformation digitale (§ 2.2.8).</p> <p>Enfin, Accor 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 (§ 2.2.4 « Favoriser un dialogue ouvert »).</p>

* Atteinte à la disponibilité, à l'intégrité ou à la confidentialité des données

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>Les activités de Accor 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.</p> <p>Ces processus et applications dépendent, pour certains, de systèmes d'information et d'infrastructures complexes pour la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion des données opérationnelles et stratégiques dont l'utilisation massive et accrue est indispensable à la création de valeur.</p> <p>Ces données collectées, traitées, stockées et diffusées directement par Accor, 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.</p> <p>Quelle qu'en soit la cause, la modification, le vol, la divulgation ou l'indisponibilité des données du Groupe pourraient affecter les clients et collaborateurs du Groupe et avoir des conséquences négatives sur son activité, sa réputation et ses projets de développement.</p>	<p>Assurer la sécurité, la sûreté et la disponibilité des données opérationnelles et stratégiques confiées à Accor est une de ses priorités.</p> <p>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.</p> <p>Le renouvellement de la conformité PCI DSS des systèmes centraux constitue une importante mesure de prévention des risques affectant les données bancaires des 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.</p> <p>La préparation de la mise en application du Règlement général sur la protection des données, initiée en 2016 et supervisée par le Comité de gouvernance des données (§ 2.1.3), constitue une mesure de prévention supplémentaire relative aux données personnelles confiées au Groupe. Cette démarche est présentée au paragraphe 2.3.4 « Une culture centrée sur le client ».</p> <p>Une équipe d'auditeurs, rattachée à la Direction de l'Audit interne, est par ailleurs dédiée à l'audit et au contrôle des systèmes d'informations. Ses missions sont détaillées au 1.9.3.</p> <p>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.</p> <p>Enfin, une police d'assurance « Cyber », vient compléter les polices dommages, pertes d'exploitation et responsabilité civile existantes. Cette police 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.</p>

* Partenaires non conformes aux engagements éthiques et RSE

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>Accor est présent sur les cinq continents avec un portefeuille de 4 780 hôtels répartis dans plus de 100 pays.</p> <p>Une grande majorité de ces hôtels étant exploités au travers de contrats de gestion et de franchise, les activités et le développement de Accor reposent en grande partie sur des partenaires.</p> <p>En dépit de la vigilance du Groupe, des pratiques non conformes à ses standards et engagements Éthique et RSE (discrimination, harcèlement...), pourraient avoir lieu dans un ou plusieurs hôtels sous enseigne Accor. De tels agissements pourraient porter atteinte à l'intégrité physique et psychologique des hôtes et des collaborateurs du Groupe, à son image et à sa réputation, et également engager la responsabilité du Groupe pour non-respect des lois et réglementations en vigueur.</p> <p>Tout comme le groupe, les autorités publiques et judiciaires ainsi que l'opinion publique font preuve d'une tolérance zéro en cas de non-respect des règles de conduite des affaires. Par exemple, une mise en cause du Groupe pour un acte de corruption l'exposerait, ainsi que ses collaborateurs qui y seraient impliqués, à des sanctions pénales et financières ainsi qu'à une exposition médiatique de nature à entacher son image et sa réputation.</p>	<p>La Charte Éthique & RSE, présentée au chapitre 2 du présent document, encadre la démarche de responsabilité du Groupe tant en matière d'éthique, d'intégrité et de respect des lois que de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. 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) et les principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948. Elle a été diffusée à tous les partenaires du Groupe en 2016 et, depuis cette même année, tous les contrats nouveaux et renouvelés doivent, de manière non négociable, comporter une clause éthique et RSE.</p> <p>Des supports de sensibilisation aux sujets éthiques et RSE sont également diffusés via l'appli <i>Acting Here!</i> dédiée à la pédagogie sur la RSE et à l'engagement des collaborateurs (§ 2.1.3).</p> <p>Le Groupe a également initié en 2017 un processus de « <i>Know your counterparty</i> », qui a pour objet de s'assurer en amont de tout nouvel engagement avec un partenaire qu'il respecte les mêmes valeurs et normes qu'Accor (§ 2.4.2).</p> <p>Le prolongement des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe auprès de ses partenaires, fait l'objet d'un engagement spécifique au titre du programme Planet 21 de Accor « <i>Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques</i> » (§ 2.4.2).</p> <p>Plus spécifiquement, en matière de lutte contre la corruption d'agents publics comme de corruption privée, la démarche de Accor se fonde sur un principe de tolérance zéro. Sous la responsabilité du « <i>Chief Compliance Officer</i> », la fonction Compliance, présentée au paragraphe 2.1.4, assure la promotion de la politique anti-corruption au sein du Groupe. Elle s'appuie pour cela sur la Direction générale ainsi que sur un réseau de 19 <i>Compliance Officers</i> locaux, et ce en lien avec le Comité Éthique & RSE et avec le Comité du Conseil d'administration plus particulièrement chargé des questions de compliance (voir paragraphe 2.1.3 « La gouvernance de l'éthique et de la RSE »).</p> <p>Enfin, au cours de l'année 2018, le Groupe a mis en place une ligne d'alerte dédiée aux sujets éthiques, compliance, santé-sécurité, droits humains et environnement.</p>

* Émissions de gaz à effet de serre

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>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 Accor n'utilisant que très peu de produits toxiques ou dangereux.</p> <p>En revanche, le secteur du bâtiment participe de manière non négligeable aux émissions mondiales de gaz à effet de serre. Accor a réalisé une empreinte carbone (scopes 1, 2 et 3, hors transports des clients) en 2011, mise à jour en 2015 puis en 2018. L'impact carbone du Groupe est principalement lié à l'énergie consommée dans nos hôtels et à l'amont agricole pour la production des produits servis dans les restaurants.</p>	<p>La cession de la majorité du capital d'AccorInvest implique le recentrage des activités de Accor autour d'un modèle « <i>asset light</i> » qui modifie profondément les moyens d'action dont dispose le Groupe pour agir sur sa trajectoire carbone. Il appartient à Accor de définir cette trajectoire collective, alignée avec l'Accord de Paris ; d'agir sur les leviers à sa disposition et de proposer aux propriétaires des hôtels des solutions opérationnelles pour réduire l'empreinte carbone de leurs bâtiments. La décision d'investissements quant à elle ne relève in fine que du propriétaire de l'hôtel. À ce titre, AccorInvest continuera à mobiliser ses ressources et expertises pour viser la neutralité carbone à long terme.</p> <p>Accor a poursuivi en 2018 les travaux de définition de sa trajectoire pour contribuer à l'objectif collectif de limiter le réchauffement planétaire tel que porté par l'Accord de Paris. Cette nouvelle stratégie climat viendra détailler et renforcer les leviers d'actions déjà décrits par Accor lorsqu'il a rejoint le <i>French Climate pledge</i> en 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> › viser progressivement la neutralité carbone des bâtiments en renforçant ses exigences « carbone » lors des phases de construction et rénovation ; › réduire continuellement les consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre du parc d'hôtels ; › réduire l'empreinte carbone de la chaîne de valeur, en particulier celle liée à l'alimentation. <p>Les réalisations du Groupe en ligne avec ce plan d'actions sont décrites dans le chapitre 2.6.</p> <p>En 2018, Accor n'a enregistré aucune provision pour les risques environnementaux.</p>

Autres risques

Risques juridiques et réglementaires

Non-conformité aux lois et règlements

Description du risque	Dispositif de maîtrise
<p>Le Groupe Accor n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact majeur sur ses activités. Toutefois le Groupe et ses filiales sont exposés au risque de non-conformité, par méconnaissance, aux législations et réglementations locales des pays où elles sont implantées.</p> <p>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.</p> <p>Les informations concernant les litiges et procédures judiciaires ou d'arbitrage susceptibles d'avoir, ou ayant eu au cours de l'exercice 2018 une incidence sensible sur la situation financière du Groupe figurent dans la note 13.2 des comptes consolidés. Le Groupe considère qu'à l'exception de ce qui figure dans cette note il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.</p>	<p>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.</p> <p>De plus, la politique fiscale de Accor veille au strict respect des lois et réglementations de tous les pays où le Groupe est implanté. Ces problématiques sont incluses dans la politique de gestion des risques au niveau de la Direction fiscale Groupe en lien avec la Direction de l'Audit. Elles font l'objet de plans d'action qui visent à défendre les intérêts du Groupe dans le respect des règles locales applicables et des traités fiscaux internationaux. Ces actions sont détaillées au paragraphe 2.1.6.</p> <p>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 9 des comptes consolidés.</p> <p>La méthode de provisionnement et de comptabilisation des passifs est conforme aux règles comptables en vigueur.</p>

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 délégué, membre du Comité exécutif.

Risques de liquidité

La gestion de trésorerie globale au niveau du Groupe permet de compenser les excédents et les besoins de trésorerie internes en complément ou substitution de levées de ressources sur les marchés financiers.

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

Accor dispose d'une ligne de crédit confirmée non utilisée de 1 200 millions d'euros dont l'échéance est fixée en juin 2023 et est assortie de deux options de renouvellement d'un an, exerçables en 2019 et 2020. Cette ligne de crédit, négociée auprès de banques de première qualité, renforce la liquidité du Groupe (cf. note annexe 10.3.2 des comptes consolidés, page 355).

Les placements de trésorerie de Accor sont composés essentiellement de dépôts à court terme effectués auprès de contreparties de premier plan et d'OPCVM monétaires, d'un montant de 2 551 millions d'euros, d'une durée moyenne de 1,2 mois (cf. note annexe 10.3.3 des comptes consolidés, page 308), disponibles à tout moment.

Ainsi, la liquidité du Groupe au 31 décembre 2018 s'établit à 3 751 millions d'euros.

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

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

Le tableau ci-après représente l'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2018 :

	À moins de 1 an	De 1 à 3 ans (inclus)	Plus de 3 ans (exclu)	Total
Emprunts obligataires	335	1 213	1 082	2 630
Dettes bancaires et non bancaires	8	25	287	319
Dérivés passif	9			9
Banques & autres	896	170	3	1 069
Passifs financiers	1 247	1 408	1 372	4 027
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 820)			(2 820)
Autres actifs financiers courants	(55)			(55)
Actifs financiers courants	(2 874)			(2 874)
DETTE NETTE	(1 627)	1 408	1 372	1 153

Le Groupe a annoncé le 25 février 2019 la mise en place d'un programme de Titres de Créances Négociables à Court Terme (NEU CP) d'un montant maximal de 500 millions d'euros. Avec ce programme, Accor diversifie ses sources de financement et optimise le coût moyen de sa dette. Le Groupe pourra émettre des titres de créances d'une maturité comprise entre 1 jour et 1 année pour un montant maximal de 500 millions d'euros. Le produit de ces émissions sera dédié au financement des besoins généraux à court terme du Groupe.

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 de la ligne de crédit de 1 200 millions d'euros, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite au non-respect d'un ratio financier (*Leverage Ratio* est le rapport de la dette nette consolidée sur l'excédent brut d'exploitation consolidé).

Aucune clause de défaut croisé (*cross default*), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (*cross acceleration*) existent, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières et sur un montant significatif.

Les notations Standard & Poor's et Fitch Ratings dont bénéficie Accor sont les suivantes :

Agence de notation	Dette à long terme	Dette à court terme	Dernière confirmation de la notation	Perspective	Dernière mise à jour de la perspective
Standard & Poor's	BBB-	A-3	25/03/2019	Stable	25/03/2019
Fitch Ratings	BBB-	F3	22/03/2018	Positive	22/03/2018

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

Risques de contrepartie

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, dans le cadre de ses activités commerciales et financières. Ce risque est néanmoins non significatif du fait du nombre important de contreparties composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

La gestion du risque de contrepartie consiste en :

- ♦ une évaluation crédit de toutes les contreparties significatives;
- ♦ une diversification du portefeuille des contreparties ; et
- ♦ des limites d'engagement par contrepartie.

S'agissant des contreparties sur les transactions financières, le Groupe effectue un suivi permanent de la qualité de crédit de ses contreparties (*rating* des établissements financiers émis par les agences de notation).

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

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

Risques de change et de taux d'intérêt

L'utilisation des instruments financiers par Accor, tels que des achats et ventes à terme de devises, swaps, etc., a pour objectif la gestion et la couverture des risques de change et de taux d'intérêt liés à l'activité du Groupe. L'utilisation de ces instruments s'intègre dans le cadre des politiques menées par le Groupe en matière d'investissements, de financements et d'opérations de couverture (gestion de la dette et des flux commerciaux). Pour ce faire, Accor dispose d'un système d'information de trésorerie qui lui permet de suivre la répartition taux fixe/taux variable et par devise de l'endettement du Groupe.

Gestion du risque de change

Politique d'investissement long terme

Lorsque la Société mère investit, directement ou indirectement, dans une filiale étrangère, l'investissement est généralement réalisé dans la devise du pays bénéficiaire (le plus souvent la politique du Groupe a consisté à ne pas couvrir la position puisqu'il s'agit d'investissements à très long terme).

Opérations de financement

De par sa notoriété sur les marchés internationaux des capitaux, Accor a accès à des sources de financement diversifiées (obligataires, *NEU commercial paper* (titres de créances négociables à court terme), placements privés, financements bancaires, autres).

En fonction des opportunités offertes par le marché, Accor peut être amené à lever une ressource dans une certaine devise et à un certain prix, puis à utiliser un swap de change pour transformer cette ressource dans la devise et le taux d'intérêt requis pour le financement de besoins opérationnels (cf. note annexe 10.3.2 des comptes consolidés, page 354).

De façon générale, la politique du Groupe est de financer ses actifs et ses besoins opérationnels dans la devise du pays concerné afin de centraliser le risque de change sur Accor SA et mettre en place les couvertures adéquates.

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 1 041 millions d'euros au 31 décembre 2018 et celui des achats à terme à 230 millions d'euros. Toutes ces opérations viennent à échéance en 2019.

Gestion du risque de taux d'intérêt

La dette financière de Accor, principalement libellée en euros (52 % après couverture de change), est à 86 % à taux fixe et à 14 % à taux variable (l'exposition du risque de taux avant et après couverture est analysée dans la note 10.5.2 des comptes consolidés, page 358).

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 600 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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

En conclusion, Accor n'a pas vocation à faire des opérations spéculatives ou à développer une activité financière décorrélée des besoins généraux du Groupe. Tant au niveau de la Société mère que du Groupe, il n'existe pas de positions ouvertes de change ou de taux d'intérêt susceptibles de générer des risques significatifs.

Analyse de sensibilité

À partir des données publiées en 2018, Accor a effectué des analyses de sensibilité afin de mesurer l'impact sur l'EBE 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 l'excédent brut d'exploitation de +/- 1 % de variation du RevPAR serait la suivante :

Sensibilité au RevPAR

RevPAR - 1 %	Hotel Services	Hotel Assets	Total
Impact EBE ⁽¹⁾	(6) millions d'euros	(1) million d'euros	(7) millions d'euros

(1) Excédent brut d'exploitation.

Sensibilité au RevPAR

RevPAR + 1 %	Hotel Services	Hotel Assets	Total
Impact EBE ⁽¹⁾	+ 6 millions d'euros	+ 1 million d'euros	+ 7 millions d'euros

(1) Excédent brut d'exploitation.

Une variation de - 1 % de RevPAR a un impact sur l'EBE ⁽¹⁾ supérieur en valeur absolue à une variation de + 1 %.

(1) Excédent brut d'exploitation.

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 de l'EBE ⁽¹⁾. L'amélioration de l'activité engendre, dans un deuxième temps, une augmentation des prix moyens, avec un effet plus marqué

sur la progression de l'EBE ⁽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 EBE ⁽¹⁾ + 10 %	Sensibilité EBE ⁽¹⁾ - 10 %
GBP	Royaume-Uni	+ 1,9 million d'euros	- 1,9 million d'euros
CNY	Chine	+ 2,8 millions d'euros	- 2,8 millions d'euros
AUD	Australie	+ 10,2 millions d'euros	- 10,2 millions d'euros
CHF	Suisse	+ 3,0 millions d'euros	- 3,0 millions d'euros
USD	États-Unis, Asie du Sud-Est	+ 15,8 millions d'euros	- 15,8 millions d'euros
PLN	Pologne	+ 7,4 millions d'euros	- 7,4 millions d'euros
HUF	Hongrie	+ 2,8 millions d'euros	- 2,8 millions d'euros
CAD	Canada	+ 3,4 millions d'euros	- 3,4 millions d'euros

(1) Excédent brut d'exploitation.

Risques liés aux effets du changement climatique

De par son activité, le Groupe est exposé aux effets du changement climatique. L'identification et l'analyse des risques présentés ci-dessous ont été réalisées sur la base de l'expertise de la Direction du Développement durable, avec l'appui de la Direction des Risques et des Assurances pour l'aspect méthodologique.

Cette méthodologie prend en compte les spécificités de ces risques, et notamment les disparités dans l'horizon de temps d'apparition des premières conséquences. Ainsi, à chaque risque est associé un horizon de temps et un impact financier sur cet horizon de temps.

(1) Excédent brut 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).

Catégories	Risques	Conséquences sur les activités de Accor	Horizon de temps	Impact financier
Disponibilité des ressources énergétiques	Diminution des réserves en ressources naturelles rares.	Hausse des coûts structurels	Court	Important
Événements météorologiques extrêmes, catastrophes naturelles	Augmentation de la fréquence et/ou 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. Atteinte à la sécurité des clients et collaborateurs. Hausse des coûts d'assurance.	Court	Important
Normes et réglementations	Pression croissante sur la performance énergétique des bâtiments. Nouvelles taxes.	Hausse des coûts, sanctions financières en cas de non-conformité, atteinte à la marque, image.	Moyen	Important
Renchérisssement du coût des transports	Baisse du volume de voyageurs.	Baisse de la fréquentation des hôtels. Report de clientèle vers des solutions alternatives à la mobilité (réalité virtuelle).	Long	Important
Stress Hydrique	Diminution des réserves en eau, pénuries, conflits d'usages.	Fermetures ponctuelles, hausse des coûts, nouvelles régulations.	Court	Moyen
Difficulté dans le <i>sourcing</i> alimentaire	Baisse des rendements agricoles (productivité), accroissement de la volatilité des prix des denrées, disparition d'espèces.	Hausse des coûts, baisse de la qualité.	Long	Moyen
Augmentation du niveau des eaux et acidification des océans	Érosion du littoral, inondations, réduction des zones touristiques. Détérioration/diminution de la ressource en eau potable (eau salée dans les sources d'eau). Migrations de populations.	Destruction partielle ou totale des actifs. Baisse de l'attractivité de certaines destinations.	Long	Moyen
Destruction de la biodiversité	Destruction de la faune, détérioration des récifs coralliens.	Baisse de l'attractivité de certaines destinations.	Long	Faible
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. Atteinte à la sécurité des clients et collaborateurs.	Long	Faible

1.8.4 Dispositifs de prévention et de protection

Prévention

Prévention des risques hôteliers

La prise en compte des attentes des clients en matière de sécurité est une priorité pour le Groupe. Les principaux efforts liés à la sécurité dans les hôtels portent sur la prévention des incendies ainsi que la prévention des risques sanitaires et alimentaires, pour lesquels Accor a mis en place des procédures internes :

- ◇ les hôtels du Groupe ont l'obligation de se conformer aux réglementations locales de construction et d'incendie (inspection des installations techniques et des équipements, formation, exercices d'évacuation). Les hôtels sont soumis à des critères additionnels définis dans la politique de sécurité incendie du Groupe. Ces critères sont basés sur la méthodologie « MBS » (*Management Building System*) développée par l'HOTREC (Association des hôtels, restaurants et cafés en Europe) et reconnus dans l'ensemble de l'Europe ;
- ◇ un programme de maintenance, y compris préventive, et de contrôle des installations pour la lutte contre le développement et la propagation de la légionelle a été mis en place depuis 2002 et est contrôlé par des prélèvements et analyses réalisés par des laboratoires extérieurs agréés. De plus, le risque légionelles est également suivi par les hôtels dans l'outil de veille réglementaire SET. Selon les niveaux d'exigences locales, les pays s'assurent de la conformité avec les lois et la sécurité des consommateurs ;
- ◇ enfin, en matière d'hygiène alimentaire, des contrôles sanitaires sont effectués dans les cuisines selon le système HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Points*).

Sécurité et sûreté des clients et des collaborateurs

Accor 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 des collaborateurs dans 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 est en constante évolution afin de devenir plus interactif et de gagner en réactivité.

Enfin, les équipes s'assurent de la bonne intégration des nouvelles marques au sein du dispositif de sûreté au niveau global et local.

Protection

Gestion de crise

Implanté dans plus de 100 pays, Accor 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 Accor 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.

Transfert de risques : assurance

La forte dispersion géographique des établissements du Groupe et son modèle économique « asset light » le mettent en grande partie à l'abri d'un sinistre d'intensité notamment en cas de dommages aux biens. Néanmoins, même s'il appartient à un propriétaire tiers, la valeur du site identifié comme constitutif du sinistre maximum possible

a été retenue pour calibrer le programme d'assurance de dommages aux biens, pertes d'exploitation. 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 les hôtels portant une enseigne du Groupe 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, chaque fois que cela est possible, dans le respect des législations locales, ce programme d'assurance vient enrichir l'offre faite par Accor aux propriétaires franchisés et managés, ce qui permet en outre à Accor d'avoir une meilleure visibilité sur les couvertures en place.

Ainsi le programme permet :

- ◇ en dommages aux biens, de proposer des couvertures dans plus de soixante pays à travers le monde sans distinction de marque ;
- ◇ en responsabilité civile, de proposer aux hôtels franchisés et managés de bénéficier d'une partie des garanties du programme responsabilité civile du groupe Accor, pour une meilleure indemnisation des clients. La 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. 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 Accor et d'une plus grande souplesse de placements.

Certains pays sont couverts par des programmes d'assurance locaux. Tel est notamment le cas pour 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 recourir au marché 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 suivie par des actuaires, 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.

De nouvelles fonctionnalités ont été intégrées pour permettre de suivre l'évolution du business model de Accor et permettent de suivre les assurances mises en place par les propriétaires, lorsqu'elles ne sont pas souscrites dans les programmes du Groupe, ou de proposer aux propriétaires un outil adapté au métier de l'hôtellerie, leur permettant de gérer les couvertures souscrites dans le programme.

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.

Du fait de l'évolution du modèle économique, et de l'importance grandissante du traitement des données, la mise en place d'une couverture de type « cyber » a été décidée. Elle est régulièrement mise à jour et validée par rapport à ce qui se pratique sur le marché et les solutions offertes par les assureurs.

1.9 Contrôle interne et audit interne

1.9.1 Objectifs du contrôle interne

Cadre de référence

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 :

Réalisation et optimisation des opérations

Fiabilité des informations financières

Conformité aux lois et aux réglementations

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.

Principes et valeurs du Groupe

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction générale et communiqué aux collaborateurs. Le Groupe a ainsi défini les règles de conduite et d'intégrité encadrant le comportement de ses collaborateurs, les relations avec ses clients, ses actionnaires, ses partenaires commerciaux et ses concurrents. À ce titre, le Groupe a en 2014 renforcé son Guide Éthique du Management en le remplaçant par la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Cette Charte encadre la démarche de responsabilité du Groupe tant en matière d'éthique, d'intégrité et de respect des lois que de responsabilités sociale, sociétale et environnementale. Le Groupe a adopté en 2016 un programme de compliance ayant pour objet la prévention des risques de non-conformité, et en particulier la prévention des risques de corruptions et de non-respect du droit de la concurrence (cf. chapitre 2 concernant le devoir de vigilance).

1.9.2 Organisation générale en matière de contrôle interne

Périmètre du contrôle interne

Le périmètre d'application des procédures de contrôle interne décrites ci-dessous comprend la Société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

Le dispositif de contrôle interne 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.

Acteurs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne 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 est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la Société.

À cet égard, le dispositif de contrôle interne s'articule autour des trois lignes de maîtrise représentées dans le schéma suivant :



Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du dispositif de contrôle interne sont :

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques

Comme mentionné dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration Annexe A du paragraphe 3.11, le Comité d'audit, de la compliance 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 d'audit, de la compliance et des risques se réunit quatre fois par an.

Le Comité d'audit interne

Le Comité d'audit 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, du Directeur et du Directeur adjoint de l'Audit interne Groupe. Il intègre également les Directeurs financiers des principales filiales du Groupe.

Le Comité d'audit interne 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 d'audit interne se réunit une fois par an.

Le Comité exécutif

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 rapport sur le gouvernement d'entreprise au paragraphe 3.1, ainsi que dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration figurant à la page 277.

Pour l'exercice de ses responsabilités, le Président-directeur général a créé un Comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers et les fonctions support. La composition des membres est présentée au paragraphe 3.1.2.

La Direction de l'Audit interne Groupe

Rattaché hiérarchiquement au Directeur général délégué, la Direction de l'Audit interne Groupe rapporte fonctionnellement au Comité d'audit interne mais ultimement au Comité d'audit, de la compliance et des risques. Élément central du dispositif de contrôle interne, l'Audit interne Groupe 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 d'audit interne et le Comité d'audit, de la compliance 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 opérationnel délocalisés auprès des directions opérationnelles (Divisions).

Les effectifs de l'Audit interne Groupe comptaient 62 auditeurs à la fin de l'année 2018 dont 34 auditeurs délocalisés auprès des Divisions.

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.

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. 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.

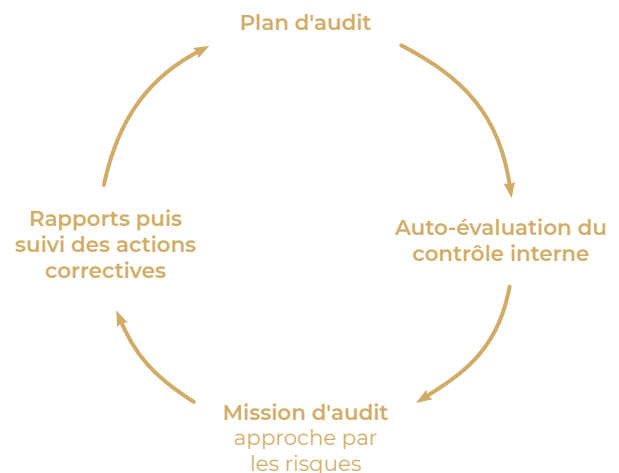
1.9.3 L'organisation de l'Audit interne

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.

À ce titre, 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 d'audit interne. Enfin, elle précise les modalités de coordination par l'Audit interne Groupe des départements d'Audit interne délocalisés auprès des Divisions.

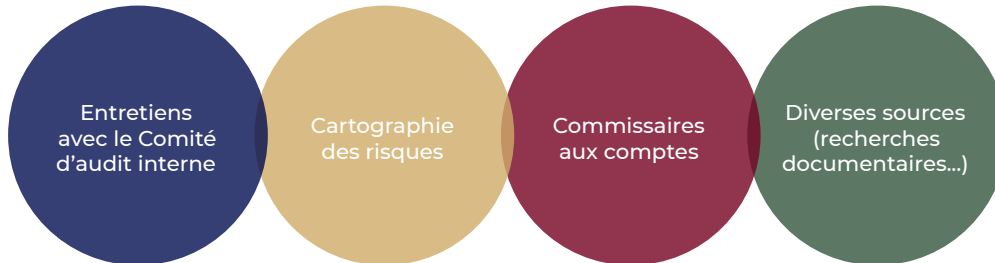
L'Audit interne

La Direction de l'Audit interne Groupe exerce une activité de contrôle qui s'articule de la manière suivante :



La définition du plan d'audit

Les missions d'audit sont réalisées conformément au plan de charge revu lors du Comité d'audit interne puis validé par le Comité d'audit, de la compliance et des risques. Le plan de charge est défini en fonction des risques identifiés par la Direction de l'Audit Interne notamment sur la base des éléments suivants :



Le dispositif d'auto-évaluation en matière de contrôle interne

Des manuels de procédures internes ont été établis et diffusés pour les principaux métiers. Ils sont destinés à structurer et formaliser 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. L'application de ces procédures est notamment contrôlée à partir du 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.

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 missions d'audit interne

Les principaux types de missions, énoncés dans la Charte de l'Audit interne, sont les suivants :

Audit Corporate

- ♦ **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 ;
- ♦ **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.

Audit opérationnel

- ♦ **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.

Les audits opérationnels sont principalement conduits par les départements d'Audit interne délocalisés. Ces départements sont intégrés aux principales Divisions, 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, qui est hiérarchiquement rattaché à la Direction de l'Audit interne Groupe.

Le lien direct et permanent 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.

Ces départements 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.

Audit Systèmes d'information

- ♦ **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 des projets et des produits digitaux** : ces interventions ont pour objectif de valider la prise en compte de bonnes pratiques en matière de gestion de projet et des produits digitaux ;
- ♦ **revues technologiques pré et post-acquisition** : ces diligences visent à évaluer la maturité des environnements digitaux des nouvelles acquisitions et leur intégration au système d'information du Groupe ;
- ♦ **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 Groupe.

Dans le cadre des missions réalisées, l'Audit interne s'assure en outre, par le biais de ses diligences, du respect des principes et procédures édictés dans la Charte Éthique et Responsabilité Sociétale d'entreprise du Groupe visant notamment à prévenir les actes de corruption et ainsi que ceux s'inscrivant dans le cadre du plan de vigilance.

Rapports d'audit et suivi de la mise en place des plans d'actions

À la suite de chaque intervention de l'Audit interne, un projet de rapport, détaillant les constats et risques identifiés ainsi que les recommandations afférentes, est formalisé et transmis à la Direction de l'entité auditée. Ce projet de rapport donne lieu à l'établissement d'un plan d'action par la Direction générale de l'entité auditée, lorsque celui-ci est requis. Par ailleurs, la version projet de la synthèse du rapport est transmise aux membres du Comité exécutif s'ils en font la demande.

Les rapports définitifs, intégrant les plans d'actions correctrices établis par les entités auditées, sont transmis aux responsables en charge de la supervision opérationnelle et financière de l'entité.

Les rapports des Départements de l'Audit interne délocalisés sont systématiquement centralisés au niveau de la Direction de l'Audit interne Groupe. La synthèse des travaux de ces départements fait l'objet d'une présentation au Comité d'audit interne et au Comité d'audit, de la compliance et des risques.

En outre, le Comité d'audit, de la compliance 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.

1.9.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

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 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.

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.

Les manuels de procédures et principes comptables

Plusieurs manuels de procédures et principes comptables sont communiqués à l'ensemble des Directions financières du Groupe :

- ◇ le manuel des référentiels Finance, définissant l'articulation des différents plans de comptes utilisés par le Groupe ;
- ◇ la procédure de reporting ;
- ◇ une présentation des normes comptables IAS/IFRS, détaillant les modalités d'application de ces normes dans le contexte particulier du Groupe ;
- ◇ les instructions de consolidation ;
- ◇ des procédures spécifiques relatives aux flux de trésorerie avec les pays faisant l'objet de sanctions internationales, aux modalités d'attributions de carte de paiement aux collaborateurs, ainsi que des manuels de sensibilisation à la fraude financière.

Tous ces éléments sont disponibles sur l'Intranet Groupe à l'attention des collaborateurs.

La procédure de reporting

La Direction du Contrôle financier Groupe est en charge du suivi de la procédure de reporting. 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.

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.

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 et de traitements des opérations atypiques, sont diffusées trimestriellement aux Directeurs financiers et aux interlocuteurs consolidation. Par ailleurs, des instructions spécifiques relatives à la remontée des engagements hors bilan sont envoyées dans le cadre des clôtures semestrielles et annuelles afin de produire une note circonstanciée présentée au comité d'audit.

La Direction de la Consolidation procède à des contrôles systématiques sur les informations financières transmises par les filiales. Dans ce cadre, un programme de révision détaillé des liasses de consolidation a été formalisé et diffusé aux collaborateurs concernés.

Dans le cadre de leur mission de certification des comptes consolidés, les Commissaires aux Comptes procèdent à un audit des informations transmises par les filiales incluses dans le périmètre retenu pour leurs travaux. L'Audit interne Groupe est également amené, dans le cadre de ses interventions, à valider de manière ponctuelle la bonne mise en œuvre par les filiales des référentiels Groupe relatifs à la préparation des états financiers consolidés et porte à la connaissance de la Direction financière les éventuels points d'attention relevés.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont soumis à la revue du Directeur du Contrôle général Groupe ainsi que du Directeur général Finances préalablement à leur examen par le Comité d'audit et des risques. Sur la base des conclusions du Comité d'audit et des risques, le Conseil d'administration arrête les comptes consolidés.



2

Responsabilité de l'entreprise

2.1	<i>Stratégie RSE et pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE</i>	114	2.4	<i>Engager une relation durable avec les partenaires</i>	161
2.1.1	<i>Planet 21 – Acting Here, un cap ambitieux pour la stratégie RSE</i>	114	2.4.1	Parier sur l'intelligence collective pour ouvrir de nouvelles voies	161
2.1.2	L'engagement sociétal, un pilier de Accor qui s'appuie sur la Charte Éthique & RSE	116	2.4.2	Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques	163
2.1.3	La gouvernance de l'éthique, de la compliance et de la RSE	117	2.5	<i>Agir avec les communautés locales pour un impact positif</i>	167
2.1.4	Le programme de compliance	119	2.5.1	Mobiliser les hôtels « Hors les murs »	167
2.1.5	Plan de vigilance du groupe Accor	121	2.5.2	La protection de l'enfance face aux abus	170
2.1.6	Les autres politiques de conformité	124	2.5.3	<i>Plant for the planet</i> , l'agroforesterie au service d'une agriculture plus écologique et du développement des communautés	171
2.1.7	<i>Planet 21 – Acting Here</i> , la feuille de route pour 2020	126	2.6	<i>Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor</i>	172
2.1.8	L'interaction de Accor avec ses parties prenantes	131	2.6.1	Construire et rénover nos hôtels avec l'objectif « vigilance sur l'empreinte carbone »	175
2.2	<i>Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs</i>	134	2.6.2	Exploiter nos hôtels avec l'objectif « bas carbone »	176
2.2.1	Son modèle social et son profil humain	134	2.6.3	Capitaliser sur la valeur cachée des déchets	181
2.2.2	Accompagner le volet humain de la transformation	138	2.7	<i>Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable</i>	183
2.2.3	Faire progresser le niveau d'engagement des collaborateurs	139	2.7.1	Réduire le gaspillage alimentaire	183
2.2.4	Favoriser un dialogue ouvert	140	2.7.2	Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	185
2.2.5	Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail	142	2.7.3	Développer l'agriculture urbaine	187
2.2.6	Reconnaître et valoriser les collaborateurs	145	2.8	<i>Mesurer et évaluer la performance</i>	188
2.2.7	Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion	147	2.8.1	Indices et référentiels RSE	188
2.2.8	Faciliter la transformation digitale et soutenir l'innovation sociale	150	2.8.2	Prix et reconnaissances	189
2.2.9	L'apprentissage au cœur du développement des compétences	151	2.8.3	Précisions méthodologiques	189
2.2.10	Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours	152	2.8.4	Tableaux des indicateurs	194
2.2.11	Engagement Planet 21 : la perception des collaborateurs en progression sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe	154	2.9	<i>Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion</i>	199
2.3	<i>Impliquer nos clients dans une relation durable</i>	155	2.10	<i>Annexes</i>	203
2.3.1	Démultiplier les effets positifs de <i>Planet 21 – Acting here</i>	155	2.10.1	Correspondance Global Reporting Initiative	203
2.3.2	Installer durablement les bonnes pratiques dans les hôtels	157	2.10.2	Contribution du groupe Accor aux Objectifs du développement durable des Nations unies	203
2.3.3	Privilégier les produits écoresponsables	157			
2.3.4	Une culture centrée sur le client	159			

2.1 Stratégie RSE et pilotage de la démarche éthique, compliance et RSE

La stratégie RSE du groupe Accor est intégrée à son modèle économique. Sa contribution à la stratégie de l'entreprise est décrite dans le **Rapport Intégré**. Elle est aussi décrite plus en détail dans les paragraphes suivants.

Accor est convaincu que son engagement éthique, social et environnemental contribue à préserver la planète, tout en apportant une valeur ajoutée à ses parties prenantes. Le Groupe s'efforce de contribuer positivement à la fois au niveau local et au niveau global, afin que son hospitalité profite à tous. Cet engagement, Accor le décline autour de trois axes majeurs :

Agir pour l'intégrité et en conformité : partout dans le monde, Accor opère ses activités en adéquation avec ses valeurs éthiques, en s'engageant souvent au-delà des législations locales en vigueur. Dans la sphère directe de ses activités, comme auprès des clients, fournisseurs et partenaires, Accor s'engage ainsi à protéger les droits de l'homme, lutter contre la corruption et protéger la vie privée de nos clients.

Agir pour un développement durable : Accor s'efforce d'intégrer systématiquement dans ses offres, concepts ou processus des préoccupations environnementales et sociales afin de créer des expériences nouvelles, engagées et porteuses de valeurs : empreinte écologique réduite, alimentation saine et locale, co-construction et interaction entre les collaborateurs, les clients et les communautés.

Agir pour les communautés : Accor veille à ce que les bénéfices de son activité soient partagés avec les communautés dans lesquelles il opère. En luttant contre l'exclusion, en protégeant les écosystèmes menacés ou en soutenant les initiatives locales, le Groupe développe son ancrage au bénéfice des communautés, mais aussi pour améliorer les expériences de ses clients.

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

Une vision affirmée de notre responsabilité

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

Le slogan *Acting Here!* souligne que le Groupe agit partout où il est implanté. L'hôtel est le cœur de son métier, Accor 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. Accor a des hôtels implantés tout autour de la planète ; sa force est donc d'agir avec un ancrage local fort.

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

Un programme construit autour de quatre axes et deux priorités

Depuis près de 50 ans, Accor 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 Accor.

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

La stratégie RSE de Accor 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 « Des défis environnementaux et sociaux planétaires qui impactent le secteur de l'hospitalité », pages 16 et 17).

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

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

♦ **Proposer à ses clients une alimentation saine et durable**, qui bannit le gaspillage alimentaire. Le Groupe souhaite donc proposer des aliments sains, accompagner la mutation de l'agriculture vers un modèle plus durable, et réduire drastiquement toute forme de gaspillage alimentaire.

♦ **Accompagner vers la transition énergétique les hôtels** exploités sous les enseignes du Groupe. Avant de devenir un groupe asset-light, Accor a jusqu'en 2018, maintenu une stratégie visant à concevoir progressivement des bâtiments plus durables, à rénover régulièrement son parc d'hôtels pour en accroître la performance énergétique et réduire sa consommation d'eau. Ainsi, en 2018, Accor a atteint ses objectifs de réduction des consommations d'énergie et d'eau. À partir de 2019, de nouveaux objectifs seront définis par les propriétaires d'hôtels, en respect de l'ambition de Accor exprimée dans Planet 21 – Acting Here.

Chacun de ces axes se décline en objectifs précis, à horizon 2020, suivis chaque année (voir pages 126 à 129).

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



■ ODD critique pour Accor
 ■ ODD important pour Accor

* Objectifs Développement Durable également couverts par d'autres axes. Détails dans le tableau pages 202 à 205.

La contribution de Accor aux objectifs de développement durable de l'ONU

Engagé depuis plus de 15 ans dans une démarche active de développement durable, le groupe Accor s'attache à déployer une stratégie RSE en ligne avec son modèle économique et qui réponde aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels il est confronté. Ce faisant, le Groupe développe des programmes qui s'inscrivent dans une dynamique de progrès pour lui-même et ses parties prenantes, et qui contribuent à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable fixés par l'ONU (voir page 17).

Accor se donne les moyens d'une connaissance approfondie de ses impacts en menant régulièrement les études nécessaires. Ainsi, l'évaluation de l'empreinte socio-économique publiée en 2016 montre qu'à l'instar des entreprises du secteur hôtelier, secteur intensif en main-d'œuvre, Accor soutient indirectement près de quatre autres emplois pour chacun de ses 285 000 emplois directs ; l'activité de Accor soutient

ainsi au total environ 1,4 million d'emplois dans le monde, dont 70 % sont ancrés localement autour des hôtels. Outre les emplois créés et soutenus indirectement, l'activité de Accor impacte fortement les économies locales, avec 1,70 euro de contribution aux PIB locaux pour chaque euro de chiffre d'affaires généré par le Groupe. 87 % de la valeur créée par le Groupe bénéficie au développement local, notamment via les dispositifs d'éducation et de santé locaux, mais aussi l'administration. Enfin, parmi les secteurs impactés, l'agriculture figure en bonne place avec 0,5 emploi soutenu pour chaque emploi créé au sein du Groupe.

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

L'empreinte environnementale de Accor mesurée en 2011, et mise à jour en 2016, met en évidence que l'empreinte carbone globale est de 4,5 millions de téqCO₂. Les bâtiments sont le premier poste d'émissions de gaz à effet de serre du Groupe (77 %) et l'exploitation de ce parc de bâtiments induit un enjeu fort de maîtrise des consommations d'eau (25 % des hôtels sont en zone de stress hydrique élevé). Engagé dans la maîtrise et la réduction de l'empreinte environnementale de ses bâtiments, le Groupe en a fait un des axes majeurs de sa stratégie RSE, *Planet 21 – Acting Here* (voir page 114). Les objectifs fixés et les programmes d'actions déployés lui permettent de contribuer à l'ODD 7, à l'ODD 6 et, dans une moindre mesure à l'ODD 13, dont la responsabilité de la mise en œuvre revient plus naturellement aux États. Cette empreinte environnementale montre également que, du fait des impacts environnementaux de l'amont agricole, la consommation d'aliments et de boissons dans les

hôtels et leurs restaurants représente une part majeure de l'empreinte du Groupe sur l'eau (40 %) et sur la biodiversité (88 %). Ces enjeux font également l'objet d'un axe majeur de l'engagement de Accor qui participe ainsi à atteindre l'ODD 2 et dans une moindre mesure aux ODD 14 et 15.

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

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

2.1.2 L'engagement sociétal, un pilier de Accor qui s'appuie sur la Charte Éthique & RSE

La Charte Éthique & RSE du groupe Accor, adossée aux valeurs du Groupe, porte cet engagement éthique, social et environnemental et encadre sa démarche de responsabilité. De la Charte émanent toutes les politiques « extra-financières » du Groupe.

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

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

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

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

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

Dans la continuité d'un bilan réalisé en 2017 sur les trois premières années de déploiement et de mise en œuvre de la Charte Éthique & RSE, et pour répondre aux exigences croissantes en matière réglementaire et de maîtrise des risques, le Comité Éthique & RSE (voir plus bas) a décidé de renforcer la dynamique d'animation et de déploiement de la Charte au sein du Groupe. Ainsi, la Charte Éthique & RSE, en cours de mise à jour, sera complétée en lien avec les exigences de la loi Sapin 2 (lutte contre la corruption) et rendue encore plus lisible, notamment par la mise en exergue des points les plus importants. L'approche retenue est générale de manière à s'appliquer à l'ensemble des métiers du Groupe.

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

2.1.3 La gouvernance de l'éthique, de la compliance et de la RSE

La Gouvernance, la Compliance et la Responsabilité Sociétale intégrées dans les comités du Conseil d'administration

En 2018, suite à l'évaluation par un prestataire tiers du fonctionnement du Conseil d'administration, ce dernier a décidé, dans un souci de simplification, de réduire le nombre des comités du Conseil. C'est ainsi que les compétences du Comité de la Gouvernance, de la Compliance et de la Responsabilité Sociétale ont été réparties et dévolues, pour la partie compliance au Comité d'audit et des risques, devenu le Comité d'audit, de la compliance et des risques, et pour la partie gouvernance et responsabilité sociétale au Comité des nominations et des rémunérations, devenu le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

En matière de compliance, le Comité d'Audit, de la compliance et des risques :

- ◇ 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 ;
- ◇ examine les questions éthiques que le Conseil ou son Président renvoie à son examen, ou dont il pourrait se saisir ou avoir connaissance ;
- ◇ prend connaissance annuellement du rapport du Comité Éthique & RSE.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques tient au moins trois réunions par an. Chaque réunion est l'opportunité, dans toute la mesure nécessaire, d'un point sur le déploiement du dispositif de compliance, de la politique anticorruption et du système d'alerte.

En matière de gouvernance et de RSE, le comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a pour mission de veiller à la bonne application des principes de place en matière de gouvernement d'entreprise et de préparer les décisions du Conseil d'administration concernant la responsabilité sociale et environnementale. À ce titre, il examine les orientations de la politique RSE et prend connaissance des résultats de celle-ci.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE tient au moins deux réunions par an.

Le Comité Éthique & RSE

Créé en 2014, le Comité Éthique & RSE a pour rôle 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 et 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 à 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 2018 la composition suivante : cinq membres du Comité exécutif (dont un représentant la zone Europe ainsi qu'un représentant la zone Moyen-Orient), deux représentants des opérations (Asie du Sud-Est, Amérique latine) et sept représentants des fonctions support Groupe directement concernées (Talent & Culture, Sûreté et Sécurité, Juridique, Développement durable, Achats, Communication, Audit).

Ce Comité s'est réuni quatre fois en 2018, pour superviser l'avancement des feuilles de route Éthique et RSE, avec de nombreuses thématiques à l'ordre du jour comme le devoir de vigilance, la protection des données, le programme de compliance et le déploiement des politiques Groupe, le suivi des actions et des résultats de *Planet 21 – Acting Here*, la lutte contre le harcèlement au travail, la liberté du droit syndical et le respect des droits humains, la mise en place d'une ligne d'alerte ou encore le dispositif de formation des collaborateurs en matière de lutte contre la prostitution.

L'animation de la Charte Éthique & RSE

Le dispositif de sensibilisation et formation sur les thématiques couvertes par la Charte Éthique & RSE a été renforcé en 2018. Sous la dénomination ombrelle *Acting for positive hospitality*, des films de sensibilisation sur les sujets éthiques, RSE et compliance ont été réalisés – eau, déchets, alimentation, santé-sécurité, programme *Plant for the Planet*, traite des êtres humains à des fins d'exploitation sexuelle. Ces supports de sensibilisation sont diffusés aux collaborateurs *via* l'appli *Acting Here!* dédiée à la pédagogie sur la RSE et à l'engagement des collaborateurs (voir aussi 2.3.11 Engagement *Planet 21* : la perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe).

Des supports d'*e-learning* sur la lutte contre la corruption, la non-discrimination, les achats responsables, la lutte contre le proxénétisme et la mise en œuvre du règlement général pour la protection des données ont été préparés en langue française et anglaise et seront intégrés dans les programmes des Académies Accor en 2019. Deux *e-learning*s complémentaires sur le harcèlement et sur la liberté d'association viendront également compléter le dispositif. En fonction des sujets, des langues supplémentaires seront également réalisées en 2019.

Le Comité de gouvernance des données

Le Comité de gouvernance des données réunit l'ensemble des métiers au sein du Groupe concernés par l'usage des données, qu'il s'agisse de données personnelles au sens de la réglementation ou non. Ce comité a pour objectif d'encadrer et d'optimiser les processus et modalités techniques d'utilisation des données. C'est également l'instance privilégiée pour identifier et 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 Accor 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 du Comité de gouvernance des données 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 Accor Solidarity.

La Direction du Développement durable est en relation permanente à la fois avec les opérations dans les pays, les marques et fonctions supports (Talent & Culture, Marketing, Achats, Technique...). Elle s'appuie sur un réseau de 82 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.

Depuis 2018, la Direction du Développement durable est rattachée à la Secrétaire générale du Groupe, membre du Comité exécutif de Accor.

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

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

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

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

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

Accor Solidarity, fonds de dotation du groupe Accor, a été créé en 2008 pour participer à la lutte contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité. Il exerce sa mission en soutenant des projets de solidarité favorisant la formation et l'insertion professionnelle de personnes en situation de vulnérabilité. Spécificité de l'action de Accor Solidarity, ces projets sont portés localement par les collaborateurs du Groupe, un engagement qui passe donc, au-delà de l'aide financière, par le lien humain.

À travers ce fonds, le Groupe a aussi la volonté d'accompagner durablement les populations touchées par une très grande précarité, en les aidant à faire face aux conséquences immédiates et durables des catastrophes humanitaires.

Le fonds s'appuie sur des organes de décision et de conseil : un Conseil d'administration, un Comité de sélection, un Comité consultatif et une équipe permanente.

Le Conseil d'administration de Accor Solidarity, présidé par Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor, se réunit deux à trois fois par an. Il valide les orientations stratégiques de Accor Solidarity, 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 Accor et trois personnalités externes qualifiées (composition détaillée sur le site solidarity-accor.com).

Le Comité consultatif a été créé en 2018 et a pour mission de donner son avis au Conseil d'administration sur la politique financière du fonds et sur la gestion de sa trésorerie, en mesurant notamment l'évolution du risque financier.

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

L'équipe permanente, quant à elle, 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 Accor Solidarity et les collaborateurs locaux. Essentiels à la réussite des projets, ils apportent non seulement leur expertise, mais aussi leur connaissance du terrain, du contexte et des parties prenantes locales.

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

Le déploiement de la démarche RSE dans les hôtels

Les engagements de Accor en matière de RSE couvrent l'ensemble de ses établissements, qu'ils soient managés ou franchisés.

Pour les hôtels franchisés, si le programme est inclus dans le contrat de franchise, l'hôtel est tenu de le déployer. Dans tous les cas, Accor en recommande la mise en œuvre au propriétaire et l'accompagne par la mise à disposition d'outils et de solutions adaptés.

Pour la plupart, les politiques et outils Talent & Culture s'appliquent directement. 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.

L'intégration dans le programme RSE des entités acquises est réalisée systématiquement pour les détentions majoritaires. Le programme *Planet 21* est déployé sous 12 à 18 mois pour les filiales hôtelières (comme FRHI, Mövenpick, etc.) et peut nécessiter plus de temps lorsqu'il s'agit d'entités présentant des activités plus éloignées du métier de l'hôtellerie. Le programme RSE est par ailleurs mis à disposition des détentions minoritaires qui sont libres de le mettre en œuvre ou non.

Enfin, en tant que société cotée dont le siège social se situe en France, Accor a une obligation légale de communiquer des informations à caractère social, sociétal et environnemental sur son périmètre financier consolidé. Depuis le second semestre 2018, Accor a recentré ses activités sur la gestion et la franchise d'hôtels à travers la cession de 57,8 % d'AccorInvest. Bien qu'il ne possède donc plus que très peu d'hôtels filiales (périmètre Orbis essentiellement), Accor continue de collecter, dans la mesure du possible, ces informations auprès de l'ensemble des hôtels sous enseigne Accor. Selon les thématiques, une proportion plus ou moins grande d'hôtels managés est incluse dans les données publiées.

AccorInvest est donc devenu une partie prenante clé du Groupe : il est le propriétaire du plus grand nombre d'hôtels managés sous enseignes du groupe Accor. 891 actifs immobiliers (128 000 chambres) sur les 1 182 que comptait Accor en propriété et en location dont 324 hôtels sont détenus en pleine propriété par AccorInvest et 567 sont exploités au travers de contrats de location à loyers fixes et variables. Lié à Accor par un contrat de management, AccorInvest s'engage à respecter le programme RSE de Accor, *Planet 21 - Acting Here!*. En 2019, AccorInvest définira sa propre stratégie RSE afin de prendre en compte ses enjeux spécifiques.

2.1.4 Le programme de compliance

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

Ce programme de compliance se décline en sept composantes :

- ◇ une organisation dédiée ;
- ◇ l'évaluation des risques majeurs ;
- ◇ la mise en œuvre de politiques et processus aptes à prévenir ces risques ;
- ◇ la sensibilisation et la formation des collaborateurs et partenaires au programme de compliance ;
- ◇ la mise en place d'un dispositif d'alerte pour recueillir et traiter toute violation du programme ;
- ◇ des contrôles et audits de la mise en œuvre des politiques et processus applicables ;
- ◇ des sanctions disciplinaires en cas de violation du programme de compliance par les collaborateurs du Groupe.

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

La supervision de la démarche de compliance

Ce programme de compliance est porté par un réseau de *Compliance Officers*, placés sous la responsabilité du *Chief Compliance Officer* (CCO), également Secrétaire général, qui reporte directement à Sébastien Bazin, Président-directeur général de Accor.

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

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

- ◇ développer la culture de la compliance dans leur zone, notamment en communiquant largement sur le programme de compliance et les politiques et procédures y afférentes, en interne comme en externe, ainsi qu'en dispensant des formations à l'ensemble des collaborateurs concernés. Ils s'assurent en outre de la conformité des activités opérationnelles aux réglementations applicables en matière d'éthique des affaires et au programme de compliance ;
- ◇ être un interlocuteur privilégié pour toutes les questions en matière de compliance et d'éthique des affaires, et ce, au-delà des politiques et procédures relevant du programme de compliance. Le *Compliance Officer* a vocation ainsi à apporter des conseils et réponses spécifiques et adaptés aux questions de chacun, qu'il soit collaborateur ou partenaire du Groupe. Il peut être contacté à tout moment par quiconque au sein du Groupe, notamment dans l'hypothèse où un collaborateur souhaiterait faire part d'une préoccupation ou alerter sur une potentielle violation du Programme.

Le déploiement du programme de compliance se fait en lien avec le Comité Éthique & RSE et sous la supervision du Comité d'audit, de la compliance et des risques. La mise en place d'une direction de la compliance Groupe au sein du Secrétariat général est prévue pour 2019 ; elle aura pour rôle d'assurer le déploiement du programme de compliance.

Le déploiement du programme de compliance

En 2018, Accor a poursuivi l'information, la sensibilisation et la formation des collaborateurs sur le programme de compliance, en particulier en matière de prévention de la corruption et de prévention des infractions au droit de la concurrence.

En 2018, environ un millier de collaborateurs (membres de la direction générale, personnels des sièges et directeurs d'hôtels) ont ainsi assisté à l'une des formations dispensées par les *Compliance Officers*.

Ces formations, dispensées en présentiel, ont pour objectif à la fois de former les collaborateurs à ces sujets en particulier, en assurant notamment une compréhension commune des notions essentielles, mais également de les sensibiliser aux évolutions de l'environnement social, politique et médiatique dans lequel le Groupe exerce ses activités. Le renforcement des réglementations répressives partout dans le monde, la tolérance zéro envers ce type d'infractions, ainsi que la rapidité de la transmission de l'information *via* notamment les réseaux sociaux sont systématiquement rappelés à cette occasion.

En janvier 2018, le Groupe a établi et diffusé à l'ensemble des collaborateurs une politique de prévention de la corruption, permettant au travers de principes clairs et d'exemples concrets empruntés à l'activité du Groupe une compréhension de ce qu'est la corruption ainsi que les moyens pour reconnaître et résister aux différentes formes de corruption. En complément de cette politique, un processus de *due diligence* applicable aux partenaires, fournisseurs et autres tiers avec lesquels Accor entre en relation d'affaires a été déployé au cours du second semestre dans l'ensemble du Groupe (Voir 2.4.2 Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques).

Enfin, en 2019, il est également prévu de déployer progressivement les politiques portant sur la prévention des infractions au droit de la concurrence et sur la prévention

des conflits d'intérêts, ainsi qu'un module de formation à distance de type *e-learning* en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

Cartographie des risques de corruption

La méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques de corruption est présentée dans la partie 1.8 Gestion des risques (page 90).

Dispositif de prévention de la corruption

En matière de lutte contre la corruption d'agents publics comme de corruption privée, la démarche de Accor 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 gratification, commission ou autre ne soit versée, directement ou indirectement, à un agent public ou à un élu.

De même, le Groupe veille à la prévention des risques de corruption aussi bien dans ses procédures d'achats que dans ses procédures de ventes. Pour cela, des principes et interdictions clairs sont énoncés dans la Charte Éthique & RSE, la politique de prévention de la corruption ainsi que la politique cadeaux. Pour leur mise en œuvre, le Groupe s'appuie sur son dispositif d'audit interne et sur son programme de prévention et de lutte contre la corruption.

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. La politique cadeaux 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.

En 2017, la démarche de prévention de la corruption a été renforcée par l'adoption d'une politique de prévention de la corruption, dont l'objectif est de prévenir les comportements qui, au sein du Groupe ou chez ses partenaires, volontairement ou involontairement, pourraient engager sa responsabilité ou celle de ses collaborateurs et mettre en danger sa réputation, son intégrité et son patrimoine.

À ces politiques s'ajoute le dispositif d'audit interne qui participe à la prévention et l'identification des risques de corruption, à travers des contrôles portant sur certains processus considérés comme plus exposés, dont notamment le développement hôtelier et les achats.

En cas d'interrogation sur une situation particulière, par exemple pour savoir quelle conduite adopter face à une sollicitation induite, chaque collaborateur peut s'adresser à sa hiérarchie directe ou saisir les directions Talent & Culture ou juridique de son pays ou encore le *Compliance Officer* dont il dépend.

Sous la responsabilité du Secrétaire général, qui assure les fonctions de *Chief Compliance Officer*, la fonction Compliance, promeut la mise en œuvre de la politique de prévention de la corruption au sein du Groupe. Elle s'appuie pour cela sur la Direction générale du Groupe ainsi que sur un réseau de 19 *Compliance Officers* locaux, et ce en lien avec le Comité Éthique & RSE et avec le Comité du Conseil d'administration plus particulièrement chargé des questions de compliance (voir paragraphe 2.1.3 « La gouvernance de l'éthique et de la RSE »).

2.1.5 Plan de vigilance du groupe Accor

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

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

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

Cartographies des risques

Cartographie des risques, périmètre Siège et hôtels filiales, managés ou franchisés

En 2018, le Groupe a cartographié méthodiquement les risques auxquels il est exposé en matière de santé-sécurité et de respect des droits humains. Les méthodologies utilisées pour la réalisation de ces cartographies sont décrites au chapitre 1.8 « Gestion des risques ».

Le résultat de ces cartographies a été reporté, de manière consolidée, dans la cartographie des risques éthiques et RSE dont la méthodologie est détaillée au chapitre 1.8.1 « Architecture du dispositif de gestion des risques ». Cette cartographie est un outil de pilotage qui vient compléter deux outils préexistants au sein du Groupe : la matrice de matérialité et l'empreinte environnementale.

La matrice de matérialité RSE, présentée en page 17, est un panorama de l'ensemble des enjeux RSE sur toute la chaîne de valeur du Groupe et comprend les enjeux liés à la santé et à la sécurité au travail, aux droits humains et à l'environnement.

En parallèle, une étude d'empreinte environnementale a permis de dresser le panorama des principaux impacts environnementaux du Groupe d'où se distinguent deux grands enjeux : la maîtrise des impacts environnementaux de son parc de bâtiments et la promotion d'une alimentation durable dans ses restaurants.

Enfin, en réponse à l'obligation de l'article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, le Groupe a réalisé une analyse des risques liés aux effets du changement climatique détaillée en page 102.

Cartographie des risques, périmètre fournisseurs et sous-traitants

Le Groupe s'attache à identifier les risques environnementaux, sociétaux et sociaux pouvant résulter de ses relations d'affaires avec ses fournisseurs, voir chapitre 1.8 « Gestion des risques ».

En 2018, cette cartographie a été affinée afin de mieux qualifier le niveau de risque associé à chaque fournisseur. Voir le détail de la méthodologie au chapitre 1.8.3 « Facteurs de risques ».

Prévention des atteintes graves

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

La Charte Éthique & RSE

Accor affirme, dans sa Charte Éthique & RSE, ses engagements en matière de respect des principes fondamentaux, notamment liés aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes et à l'environnement. Cette Charte permet de guider les collaborateurs quant aux bons comportements à adopter et aux actions à mener en ce sens. Voir page 116.

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

Accor s'assure de la promotion et de la mise en œuvre de ses valeurs et de ses engagements à travers, d'une part, un Comité Éthique & RSE constitué de 17 membres dont cinq appartenant au Comité exécutif et, d'autre part, un réseau de correspondants Éthique et RSE mondial. La gouvernance de l'Éthique et de la RSE est détaillée en page 117.

Le programme Planet 21 – Acting Here

Planet 21 – Acting Here est construit autour d'engagements répondant directement aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux identifiés par le Groupe, engageant les hôtels. La description de ce programme se trouve en page 114. Ce programme se traduit par une feuille de route à destination des hôtels contenant des actions notamment des films de sensibilisation et des e-learning permettant de couvrir les sujets liés au devoir de vigilance. Chacun des dispositifs suivants est décrit dans différentes parties du Document de référence :

Sujets liés au devoir de vigilance	Section du présent Document de référence
Droits humains	2.2.4 Favoriser un dialogue ouvert, 2.2.5 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail 2.2.7 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion 2.5.2 La protection de l'enfance face aux abus
Santé et sécurité au travail	2.2.5 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail
Environnement	2.3.3 Privilégier les produits écoresponsables 2.6 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor 2.7 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

Dispositif anti-harcèlement sexuel

Afin de prévenir et lutter contre le risque du harcèlement sexuel dans ses hôtels, Accor prévoit d'équiper ses collaborateurs d'un dispositif d'alerte qu'ils peuvent déclencher s'ils y sont confrontés.

Ce dispositif a fait l'objet d'un pilote dans les hôtels du Groupe et sera ensuite déployé au niveau monde.

Lutte contre les troubles musculo-squelettiques

Accor fait de la lutte contre les troubles musculo-squelettiques une de ses préoccupations. Afin d'éviter la survenance de ces troubles, des formations sont délivrées à l'ensemble des salariés dans le monde et des mesures sont mises en place. Les différentes mesures sont décrites en page 143.

Diversité & Inclusion

Le Groupe s'inscrit dans une démarche de promotion de la diversité et de l'inclusion détaillée dans la partie 2.2.7 « Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion » du chapitre 2. Il s'engage ainsi à lutter contre toute forme de discrimination. Pour cela, différents programmes sont déployés mondialement :

- ◇ mouvement de solidarité HeForShe (page 148) ;
- ◇ champions Diversité & Inclusion (page 148) ;
- ◇ programme de co-mentoring (page 150) ;
- ◇ réseau Women Riise (page 149) ;
- ◇ mise en place d'une formation (e-learning) spécifique en 2019 « non-discrimination » pour l'ensemble du Groupe dans le monde.

Actions de prévention des atteintes graves dans les activités des fournisseurs

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

Sur la base des risques d'incidences négatives identifiés lors de la cartographie, Accor porte une attention particulière aux catégories d'achats les plus à risques. La Charte Achats 21 est annexée à l'ensemble des appels d'offres, signée au moment de la sélection des fournisseurs retenus puis annexée aux contrats. De plus, sur les catégories à risques, les critères RSE sont pris en compte tout au long de ce processus et une clause RSE est intégrée aux contrats. L'ensemble de ce processus de gestion des risques liés aux fournisseurs est détaillé en page 163.

Procédure d'évaluation et de suivi

L'ensemble des indicateurs de suivi sont détaillés dans la partie 2.8 « Mesurer et évaluer la performance ».

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

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

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

Ces indicateurs permettent de suivre et de contrôler le respect, l'application et l'efficacité des mesures mises en place par le Groupe. Ainsi, le suivi est assuré par l'outil Gaïa (cet outil est présenté en 2.1.7 « *Planet 21 – Acting Here*, la feuille de route pour 2020 ») permettant aux hôtels de s'autoévaluer, de définir leurs objectifs prioritaires, de générer leur plan d'action et de suivre leur avancement. Ces données sont ensuite vérifiées par le responsable du reporting *Planet 21 In Action* au niveau pays et Groupe et également lors des audits.

Les audits internes

L'Audit interne, dont l'organisation est décrite au paragraphe 1.9.3, joue un rôle important dans l'identification et la prévention des risques. Dans le cadre des missions réalisées, l'Audit interne s'assure en outre, par le biais de ses diligences, du respect des principes et procédures édictés dans la Charte Éthique & RSE du Groupe visant notamment à prévenir les actes de corruption et ainsi que ceux s'inscrivant dans le cadre du plan de vigilance.

La Direction Risques et Assurances coordonne la réalisation de la cartographie des risques majeurs dont les résultats sont présentés chaque année au mois de décembre au Comité d'audit, de la compliance et des risques. Cette cartographie portant sur l'ensemble des risques internes et externes permet de recenser sur la base d'un support commun le degré d'exposition perçu par la Direction générale et par chaque entité.

Par ailleurs, des analyses 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.

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

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

Accor a mis en place un processus de gestion des risques éthiques et RSE permettant de s'assurer de l'efficacité, mais aussi d'évaluer la qualité des mesures mises en œuvre, dans un cycle d'amélioration. Ce processus comprend l'évaluation des fournisseurs à risques via une plateforme d'auto-évaluation gérée par une entreprise externe, les audits RSE externes sur site des fournisseurs à haut risque et un processus de déréférencement en cas de non-conformité majeure. L'ensemble du processus de gestion des risques éthiques et RSE dans les relations avec les fournisseurs est décrit en page 163.

Mécanisme d'alerte

La Charte Éthique & RSE du Groupe prévoit de longue date que n'importe quel collaborateur peut en toutes circonstances, en cas de préoccupation, doute ou question, en faire part à sa hiérarchie, aux départements Talent & Culture ou Juridique, et plus récemment aux correspondants Éthique et RSE et Compliance Officers. Afin d'offrir une protection renforcée à ses collaborateurs et d'encourager la prise de parole, le Groupe a décidé de mettre en place une ligne d'alerte dédiée aux sujets éthiques, compliance, santé-sécurité, droits humains et environnement. Lancée en mai 2018, la ligne d'alerte a été progressivement déployée au cours du second semestre 2018 dans l'ensemble des régions où le Groupe exerce ses activités. Ce dispositif d'alerte s'appuie sur une plateforme Internet accessible 24/7 en 29 langues. Accessible à ce jour à l'ensemble des salariés du Groupe, il est prévu qu'elle soit également ouverte au cours de l'exercice à l'ensemble des collaborateurs salariés des hôtels détenus par AccorInvest. Enfin, un groupe de travail interne étudie la possibilité d'ouvrir à terme cette ligne d'alerte aux collaborateurs salariés des autres hôtels sous contrat de management, dans le respect du droit social et des dispositions des contrats de management concernés.

Compte-rendu du plan de vigilance

En 2018, le groupe de travail a renforcé les cartographies existantes et a établi de nouvelles cartographies *ad hoc* relatives aux droits humains et à la santé et sécurité. Par ailleurs, Accor a renforcé son plan de vigilance avec la mise en place en 2018 de la ligne d'alerte. Il continue à rendre compte, régulièrement, de l'amélioration et de l'effectivité du plan de vigilance au Comité & RSE.

Audits internes

En 2018, sur les 1 600 hôtels (filiales et managés), 85 % ont répondu au questionnaire annuel d'auto-évaluation relatif au respect et à la sensibilisation aux engagements de la Charte Éthique & RSE du groupe Accor.

En ce qui concerne les Audits de Siège, en 2018, les points de contrôle sur la Charte Éthique & RSE ont été intégrés dans huit missions (sur 22 effectuées) :

- ♦ achats Consultants IT : vérification du respect des bonnes pratiques en matière d'achat et de la transmission de la charte Achats 21 aux prestataires ;
- ♦ développement Europe et Développement South America : vérification de la bonne communication de la Charte Éthique & RSE aux propriétaires d'hôtels et de l'analyse préalable avant signature ;
- ♦ siège Algérie, Siège John Paul, Siège Afrique du Sud : vérification de la bonne communication de la Charte Éthique & RSE aux propriétaires d'hôtels et de la bonne transmission aux collaborateurs Accor et analyse préalable avant signature ;
- ♦ revue de la mise en place effective du processus *Know Your Counterparty* ;
- ♦ revue du programme *Plant for the Planet*.

Cartographie des risques, périmètre fournisseurs et sous-traitants

Cette cartographie des risques couvre 100 % des fournisseurs référencés. Depuis 2017, trois actions s'appliquent (selon le niveau de risque de la catégorie) et doivent être mises en place chez tous les fournisseurs référencés d'ici 2020.

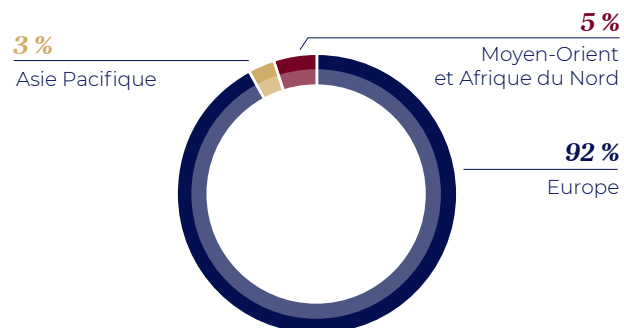
Nombre de fournisseurs référencés	Nombre de fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21	Nombre de fournisseurs ayant répondu au questionnaire EcoVadis	Nombre d'audits sur les sites de production considérés les plus à risque	Nombre de fournisseurs ne respectant pas les clauses RSE contractuelles	Déréférencement
3 642	3 354	703	178	0	1 en 2018 en France (Chicco-Artsana)

En 2018, une nouvelle méthode de cartographie des risques a été élaborée afin de faire évoluer la méthodologie de contrôle et la rendre encore plus pertinente et cohérente vis-à-vis de la loi sur le devoir de vigilance. Ce travail a permis de mettre en place un outil de priorisation des audits

pour les fournisseurs identifiés à risque en tenant compte notamment de la localisation géographique et du contexte de risque lié au pays d'implantation du fournisseur. Cette nouvelle méthode est décrite au chapitre « Risques »

Ligne d'alerte

En 2018, les alertes reçues provenaient de trois régions sur cinq : Europe, Asie-Pacifique et Moyen-Orient Afrique du Nord.



Les alertes reçues sont traitées par des référents correspondants aux catégories suivantes : santé et sécurité, droits humains, environnement et compliance et selon une procédure de traitement des alertes respectant la confidentialité et l'anonymat des lanceurs d'alertes. En 2018, 92 % des alertes ont été traitées et 8 % sont en cours d'investigation.

2.1.6 Les autres politiques de conformité

La politique fiscale du groupe Accor

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

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

Conformité fiscale

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

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

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

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

Gestion du risque fiscal

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

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

- ◇ de satisfaire à toutes les réglementations applicables et s'acquitter du paiement des impôts ;

- ◇ de limiter les risques fiscaux par une veille fiscale et le recours à des conseils externes. Ainsi, toute réforme ayant un impact sur l'activité du Groupe est analysée ;

- ◇ de suivre attentivement les contrôles et litiges fiscaux.

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

En outre, Accor publie des informations concernant les contentieux en cours avec certaines administrations fiscales nationales, en pages 367 et 406.

Assistance aux opérationnels

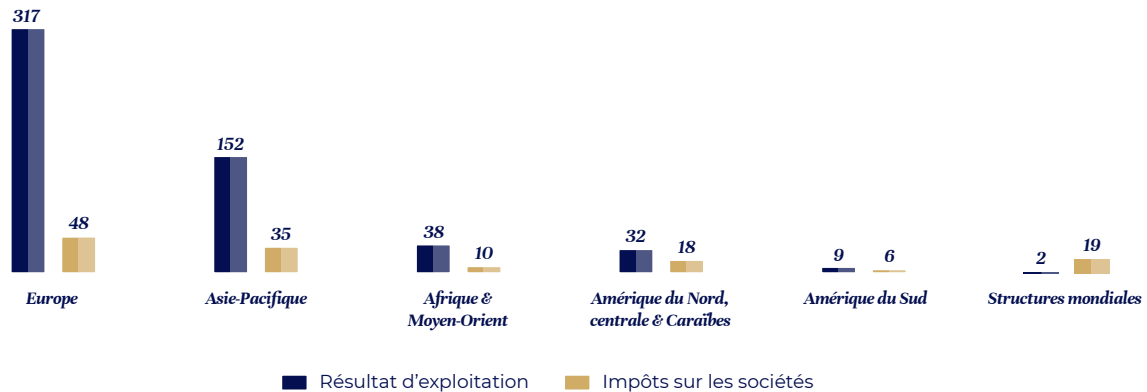
La politique fiscale du groupe Accor reflète l'activité et le développement du Groupe. Ainsi, la Direction fiscale est organisée autour d'une équipe centrale qui travaille en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles. Dans cette mission d'accompagnement, la Direction fiscale s'assure que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

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

Transparence fiscale

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

Détail de l'impôt sur les sociétés de Accor par zone géographique (en millions d'euros)



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

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

La politique de lobbying responsable

Accor entretient des relations institutionnelles avec les autorités et les gouvernements dans la majorité des pays dans lesquels il est implanté. Cela peut se traduire par une contribution constructive et transparente à l'élaboration des politiques publiques sur les sujets pertinents liés aux activités du Groupe. Cette contribution vise à enrichir la réflexion des décideurs publics. En 2018, quelques sujets pour lesquels Accor a apporté sa contribution sont par exemple : les évolutions numériques dans le secteur y compris les nouvelles formes de location d'hébergement, la formation, les réformes du droit du travail, le financement de la promotion du tourisme, plusieurs aspects réglementaires ou fiscaux liés aux établissements ou à leur exploitation (taxe de séjour, normes de construction, accessibilité).

Accor a pris les engagements suivants, consignés dans sa Charte Éthique & RSE :

- ◇ s'exprimer pour faire connaître aux autorités publiques, individuellement ou au sein d'associations, sa position sur les sujets d'intérêt général ayant trait à ses activités ;
- ◇ agir pour la défense de ses intérêts légitimes en s'assurant du bien-fondé de sa démarche ;

- ◇ ne pas chercher à obtenir un avantage politique ou réglementaire indu ;
- ◇ faire preuve d'intégrité et de probité intellectuelle dans toutes ses relations avec les agents et organismes publics, et ce, quels que soient la situation ou l'intérêt défendu.

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

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

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

Les principales contributions en numéraire versées par le groupe Accor à des organisations sectorielles ou fédérations professionnelles sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Le groupe Accor ne réalise aucun versement à des partis politiques.

Organisations sectorielles ou fédérations professionnelles bénéficiaires		Montants 2017	Montants 2018
France	Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie – Groupement National des Chaînes Hôtelières (UMIH-GNC) ⁽¹⁾	250 000 €	250 000 €
	Alliance 46.2 (réseau d'entreprises du secteur du tourisme réunies pour promouvoir l'attractivité de la destination France)	30 000 €	30 000 €
	AFEP-MEDEF PARIS ⁽²⁾	76 110 €	30 000 €
Europe	European Hotel Forum	110 000 €	110 000 €
Monde	World Travel & Tourisme Council (WTTC)	68 000 €	48 000 €

(1) Contribution assumée par les hôtels du Groupe.



(2) Part de la cotisation à l'AFEP correspondant à des actions de représentation d'intérêt et part consacrée au MEDEF Paris.

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

À fin 2018, Accor est à mi-chemin du programme Planet 21. La performance du Groupe est bien engagée avec sur les 19 objectifs que compte la feuille de route, trois objectifs atteints dès 2018 et 11 dont la trajectoire est en ligne avec leur atteinte. Cet état d'avancement traduit une implication forte de toutes les équipes dans la démarche de développement durable de Accor et en particulier une très forte mobilisation dans les hôtels. Ainsi, 77 % des hôtels mettent en place les 16 actions de référence de *Planet 21 In Action*, 82 % sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire et 95 % déploient le programme Accor de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants. Par ailleurs, alors qu'il a fini de céder en 2018, les hôtels qu'il détenait, le Groupe enregistrait dès cette année l'atteinte de ses objectifs de réduction

des consommations d'énergie et d'eau. Désormais, ces thématiques seront suivies par AccorInvest qui définira ses objectifs d'amélioration continue. Enfin, le Groupe est conscient des efforts à fournir encore pour atteindre certaines de ses ambitions (déploiement du dispositif de gestion des risques éthiques et RSE auprès des fournisseurs et des propriétaires d'hôtels, réduction du gaspillage alimentaire, valorisation des déchets et mise en œuvre de sa Charte de l'alimentation saine et durable). De 2016 à 2018, les plans d'action ont été définis sur ces sujets, et les outils ont été testés et choisis. Le Groupe entend multiplier ses efforts dans les deux années à venir pour s'approcher au plus près de son ambition initiale sur ces sujets.

Tableau de bord d'avancement de la feuille de route Planet 21

Axes	Objectifs 2020 ⁽¹⁾	Résultat 2017	Résultats 2018	Tendance	Commentaires
	Le niveau d'engagement de nos collaborateurs progresse chaque année ⁽²⁾	77 %	77 %		D'apparence stable, le taux croit en réalité à 78 % pour les employés des hôtels, tandis que pour le périmètre des « Nouvelles Activités », intégrées pour la première fois cette année, le taux atteint 55 %. Ce résultat permet à Accor de figurer dans le premier quartile, soit au sein des entreprises les plus performantes de son secteur.
	Chaque pays déploie un programme santé/ bien-être au travail	ND	76 %		Sur la base des 85 pays ayant répondu au questionnaire, 76 % ont déclaré avoir mis en place et déployé un programme santé / bien être correspondant aux critères définis par le Groupe.
	35 % de femmes directrices d'hôtels d'ici 2020	29 %	30 %		La progression de 1 point masque en réalité un résultat nuancé : l'intégration dans le calcul des nouvelles marques de Luxe (notamment Fairmont, Raffles et Swissôtel), qui traditionnellement comptent une très forte proportion de directeurs hommes, est contrebalancée par une progression soutenue sur le périmètre Accor « historique », en particulier sur les segments économique et milieu de gamme. Pour preuve, le taux de 41 % de femmes directrices parmi les hôtels franchisés. En incluant les hôtels franchisés (donc sur le périmètre Accor total), l'objectif de 35 % est atteint en 2018.
Agissons en tant qu'entreprise inclusive auprès de nos collaborateurs	La perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe ⁽³⁾	81 %	83 %		Le taux d'employés qui considèrent Accor comme une entreprise engagée continue à croître en 2018. Un résultat en ligne avec la mobilisation toujours accrue des collaborateurs autour du programme Planet 21, et qui vient saluer positivement le lancement de la nouvelle application de mobilisation interne « Acting Here ».
	Chaque année, une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable ⁽⁴⁾	Fait	Fait		En 2018, la réalisation a porté sur le renforcement de l'intégration des offres durables dans le mécanisme du club de fidélité Accor, avec en particulier des solutions permettant de gagner ou dépenser des points de fidélité en lien avec des actions engagées.
Impliquons nos clients dans une expérience durable	100 % de nos hôtels mettent en place les 16 actions de référence de Planet 21 In Action	64 %	77 %		La progression reste soutenue en 2018, toujours en ligne avec l'objectif de 100 % d'ici fin 2020. À noter que parmi les 16 actions concernées, 14 sont déployées à plus de 95 %.
	10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables	3 / 10	6 / 10		Le déploiement des produits écoresponsables se poursuit, de façon homogène dans toutes les marques. Seul bémol provisoire, la pause dans le déploiement des solutions de linges et serviettes écoconçus, dans l'attente de solutions plus appropriées.

(1) Périmètre : Hôtels filiales, managés et franchisés, sauf mention contraire dans la partie 2.8.3 Précisions méthodologiques.

(2) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés et collaborateurs sièges.

(3) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés, franchisés et collaborateurs sièges avec une ancienneté de plus de trois mois.

(4) Périmètre : Sièges Accor, hôtels filiales, managés et franchisés.

Axes	Objectifs 2020 ⁽¹⁾	Résultat 2017	Résultats 2018	Tendance	Commentaires
	Chaque année, une innovation majeure pour développer des modèles alternatifs et responsables ⁽⁴⁾	Fait	Fait		L'accent a été mis en 2018 sur l'innovation durable, avec de nouveaux dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat et à l'intrapreneuriat avec de nombreux partenaires, dont Techstars.
 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 – Volet Fournisseurs ⁽⁵⁾	53 %	61 %		Dans la lignée du plan de vigilance mis en place par le Groupe, le processus de contrôles des fournisseurs continue à être déployé. L'effort d'audit des fournisseurs les plus à risque a été renforcé (26 % des fournisseurs audités en 2018 contre 12 % en 2017), et sera même amplifié en 2019.
	Volet Propriétaires	ND	ND		En 2018, un programme <i>Know Your Counterparty</i> (KYC) a été déployé auprès des propriétaires des hôtels, visant systématiquement tous les contrats de management et franchise signés dans l'année, de même qu'une partie des contrats historiques. L'effort sera prolongé en 2019, avec la mise en place d'un indicateur de suivi du déploiement.
 Agissons avec les communautés locales pour un impact positif	100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire	80 %	82 %		Passant de 80 % à 82 %, cet indicateur continue à progresser, preuve de la forte mobilisation des hôtels vis-à-vis des communautés locales.
	100 % de nos hôtels déploient notre programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants	91 %	95 %		Les efforts de remobilisation sur le programme WATCH et la journée d'animation consacrée à la question des abus sexuels sur enfants contribuent à rehausser encore le taux de déploiement du programme.
	10 millions d'arbres plantés avec notre programme <i>Plant for the Planet</i> à l'horizon 2021 ⁽⁴⁾	5,8 millions	6,8 millions		Le nombre d'arbres financés en 2018 atteint 1,06 million (contre 0,8 million en 2017), un chiffre en croissance grâce au programme de réutilisation des serviettes auquel participent 2 678 hôtels et aux sources alternatives de financement.
	100 % de nos constructions et rénovations sont bas carbone ⁽⁶⁾	ND	ND	-	AccorInvest, filiale de gestion d'actifs de Accor, confirme son entière mobilisation sur la construction bas carbone, avec la construction du premier hôtel BBKA à Paris. Compte tenu de la nouvelle organisation du Groupe, cet objectif est abrogé à compter de 2019. AccorInvest étant amené à se fixer ses propres objectifs RSE dans le courant de l'année.
 Visons la neutralité carbone pour nos bâtiments	- 5 % de consommation d'énergie par chambre d'ici 2018 ⁽⁷⁾	- 2,0 %	- 0,2 %		Malgré une année 2018 en demi-teinte en raison d'un besoin accru de climatisation durant l'été, la réduction de la consommation d'énergie entre 2015 et 2018 atteint - 5,6 %, dépassant l'objectif fixé. Pour les émissions de carbone, la réduction sur ces trois ans atteint même - 8,3 %.
	- 5 % de consommation d'eau par nuitée ⁽⁷⁾	- 4,0 %	- 2,2 %		Suite à trois années de baisse significative de la consommation d'eau, la réduction globale entre 2015 et 2018 atteint - 6,1 %, bien au-delà des objectifs fixés.
	65 % des déchets d'exploitation des hôtels sont valorisés	47 % (données sur 410 hôtels)	49 % (données sur 634 hôtels)		Le déploiement de l'outil Accor de gestion des déchets s'est prolongé en 2018, avec davantage d'hôtels remontant leurs données, et également une progression sur la fiabilité des données. Néanmoins, le taux de valorisation reste en deçà des objectifs fixés, et des réflexions sont en cours pour apporter des solutions opérationnelles aux hôtels.

(1) Périmètre : Hôtels filiales, managés et franchisés, sauf mention contraire dans la partie 2.8.3 Précisions méthodologiques.

(2) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés et collaborateurs sièges.





(3) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés, franchisés et collaborateurs sièges avec une ancienneté de plus de trois mois.

(4) Périmètre : Sièges Accor, hôtels filiales, managés et franchisés.





(5) Périmètre : Fournisseurs liés à des achats référencés.

(6) Périmètre : Hôtels filiales.

(7) Périmètre : Hôtels filiales et managés validés dans le reporting (voir page 197).

Axes	Objectifs 2020 ⁽¹⁾	Résultat 2017	Résultats 2018	Tendance	Commentaires
 Bannissons le gaspillage alimentaire et favorisons une alimentation saine et durable	- 30 % de gaspillage alimentaire	- 52 % (données sur 96 hôtels)	- 31 % (données sur 282 hôtels)		Le lancement de l'outil sur la gestion du gaspillage alimentaire a été réalisé en fin d'année 2017. Des solutions externes ont été également déployées dans des hôtels. En 2018, 391 hôtels ont au moins effectué une pesée initiale du gaspillage alimentaire. Et dans 282 hôtels, une diminution encourageante du gaspillage de 31 % a pu être calculée. La démarche sera largement renforcée en 2019, avec une année placée sous le thème du gaspillage alimentaire.
	100 % de nos restaurants suivent notre Charte de l'Alimentation saine et durable	0,4 %	11 %		Les efforts entrepris en 2017 ont été renforcés en 2018 pour déployer les différents items de la Charte de l'alimentation. Si seulement 11 % des hôtels ont déployé la totalité des items, 43 % des hôtels ont déjà mis en place au moins la moitié des exigences (contre 24 % en 2017).
	1 000 potagers urbains dans nos hôtels	784	1 056		Grâce à l'implication des équipes, des potagers très divers ont vu le jour dans les hôtels (pleine terre, bacs en toiture, culture verticale, etc.), au-delà de l'objectif de 1 000 fixés initialement.

(1) Périmètre : Hôtels filiales, managés et franchisés, sauf mention contraire dans la partie 2.8.3 Précisions méthodologiques.
 (2) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés et collaborateurs sièges.
 (3) Périmètre : Collaborateurs hôtels filiales, managés, franchisé et collaborateurs sièges avec une ancienneté de plus de trois mois.
 (4) Périmètre : Sièges Accor, hôtels filiales, managés et franchisés.
 (5) Périmètre : Fournisseurs liés à des achats référencés.
 (6) Périmètre : Hôtels filiales.
 (7) Périmètre : Hôtels filiales et managés validés dans le reporting (voir page 197).

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

Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables, programme Plant for the Planet); par ailleurs, la méthode de comptabilisation des hôtels participants au programme Plant for the Planet a évolué par rapport à 2017 (cf. note méthodologique); enfin le pourcentage d'hôtels bronze est calculé en rapportant le nombre des hôtels Bronze aux hôtels ayant répondu au reporting Gaïa et non pas à la totalité des hôtels.

Planet 21 In Action, la feuille de route des hôtels

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

Les hôtels disposent d'une feuille de route : *Planet 21 In Action*. Elle fixe 16 actions de référence (présentées en annexe avec les résultats 2018 en page 197), obligatoires pour tous, qui déterminent l'atteinte du niveau « Bronze », préalable à l'obtention des niveaux supérieurs, « Argent », « Or » ou « Platine ». Ces 16 actions de référence sont un socle qui impose le respect d'actions telles que l'utilisation

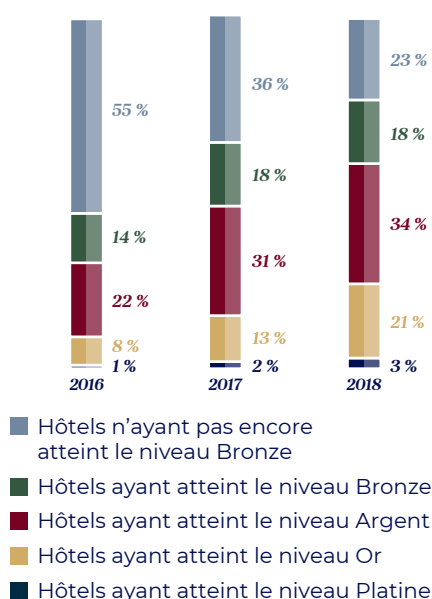
d'éclairage à économie d'énergie, conformes aux standards du groupe Accor, et de s'engager dans les programmes phares du Groupe, tels que *Plant for the Planet* ou WATCH (le programme de protection de l'enfance).

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

Le système de management de la performance développement durable Accor



Niveaux de Planet 21 In Action atteints par les hôtels en 2018 ⁽¹⁾



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

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

Après l'extension en 2017 des fonctionnalités de Gaïa au suivi des données eau, énergie, carbone, au suivi de la conformité aux exigences techniques et réglementaires, et au pilotage de l'engagement des hôtels dans *Plant for the Planet*, l'outil continue d'évoluer. Ainsi, en 2018 :

- ♦ les résultats consolidés sont également consultables par pays, ce qui permet de solliciter les hôtels en fonction de leurs performances sur chaque action ;
- ♦ un module de gestion des déchets et de réduction du gaspillage alimentaire a été intégré à Gaïa, il est disponible pour les hôtels depuis début 2019 ;
- ♦ une bibliothèque de documents (formations, supports de communication) sur les actions de *Planet 21* a été mise à la disposition des hôtels ;
- ♦ des tutoriels seront développés à partir de 2019, pour faciliter la prise en main de l'outil Gaïa et aider les hôtels dans la mise en œuvre de la feuille de route *Planet 21 In Action*.

(1) Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage éco-labellisés, produits d'accueil écoresponsables, programme Plant for the Planet) ; par ailleurs, la méthode de comptabilisation des hôtels participants au programme Plant for the Planet a évolué par rapport à 2017 (cf. note méthodologique) ; enfin le pourcentage d'hôtels bronze est calculé en rapportant le nombre des hôtels Bronze aux hôtels ayant répondu au reporting Gaïa et non pas à la totalité des hôtels.

En matière de contrôle, différents dispositifs sont mis en œuvre pour améliorer la fiabilité des informations remontées dans l'outil Gaïa. Tout d'abord, les correspondants *Planet 21* dans les régions (de même que les correspondants techniques pour les données liées à l'eau et l'énergie) sont en charge d'assurer un contrôle interne sur les données des hôtels de leur périmètre. À ce titre, des vues spécifiques de l'outil Gaïa facilitent ce travail, en permettant d'accéder à l'ensemble des réponses des hôtels vis-à-vis d'une action spécifique, ainsi que les commentaires enregistrés par l'hôtel et les justificatifs/preuves de réalisation lorsqu'ils sont enregistrés sur la plateforme. Avec ces informations, le correspondant *Planet 21* peut plus facilement vérifier et corriger si nécessaire la réponse de l'hôtel. De plus, des contrôles externes sont également réalisés afin de renforcer la fiabilité des données :

certaines actions clés de *Planet 21 In Action* ont été intégrées dans le processus de contrôle des « Essentiels de Marques », qui sont ensuite audités par un intervenant externe dans le cadre des « visites mystères », permettant d'évaluer la qualité de la mise en œuvre des standards de marque par chaque hôtel du Groupe. Les actions *Planet 21 In Action* intégrées sont les actions Bronze ou celles liées à un KPI *Planet 21 – Acting Here*, visibles du client et directement auditables. Néanmoins, malgré la variété et multiplicité des contrôles, Accor est conscient qu'aucun système ne peut garantir l'absence totale de risque quant à la fiabilité des données. Le Groupe travaille donc chaque année à l'amélioration de ses procédures de reporting et de contrôle pour renforcer la qualité des données.

2.1.8 L'interaction de Accor avec ses parties prenantes

Politique de dialogue et outils

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

Parties prenantes	Attentes principales	Outils de dialogue, réalisations 2018 et partenariats
Collaborateurs & représentants	<ul style="list-style-type: none"> › Qualité de vie au travail › Diversité & Inclusion › Santé et sécurité au travail › Respect des engagements éthiques › Rémunération et reconnaissance › Formation › Dialogue social › Innovation sociale › Accessibilité › Lutte contre le harcèlement et la discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> › 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 139). › 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 140). › 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 150). › 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 153). › Accor entretient et développe des relations et partenariats avec plus de 250 établissements d'enseignement supérieur, écoles de commerce, de management hôtelier et universités partout dans le monde (page 152). › Un COM'Y de quatorze hommes et femmes de moins de 35 ans a été constitué par le Groupe pour venir en support du Comex. Toutes les décisions du Comex lui sont soumises pour avis.

Parties prenantes	Attentes principales	Outils de dialogue, réalisations 2018 et partenariats
Clients	<ul style="list-style-type: none"> › Qualité de service et expérience client › Santé, sûreté sécurité › Alimentation responsable › Offres de produits & Services écoresponsables › Protection des données personnelles › Achats locaux › Accessibilité 	<ul style="list-style-type: none"> › La plateforme <i>Voice Of the Guest</i> (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 159). › Le club de fidélité Accor est le programme de fidélité du Groupe. Il permet de proposer une interaction renforcée avec les clients les plus fidèles. › Le <i>Social Desk</i> 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. › Accor a participé à de nombreux salons BtoB internationaux. Ces événements rassemblent plus de 240 000 visiteurs qui regroupent des acheteurs, des travel managers d'entreprises ainsi que les grands acteurs du secteur du tourisme. Les sujets discutés sont divers, dont notamment le développement durable. Un grand mur végétal est présent sur chaque stand pour rappeler l'engagement de Accor dans le programme <i>Planet 21 – Acting Here</i>.
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> › 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 	<ul style="list-style-type: none"> › Le portail Partenaire est un site Internet <i>one-stop shop</i> dédié aux partenaires franchisés Accor. Il met en avant les marques et offres de services disponibles par pays, et donne accès aux partenaires à de l'information personnalisée sur la performance de leurs hôtels. › Accor entretient des relations étroites avec les associations de franchisés et tient une conférence annuelle des franchisés, essentiellement en Europe. › Un partenariat avec Techstars Paris a été lancé en 2017 par l'équipe Innovation LAB. › Accor est partenaire du projet « thecamp », un campus international qui a vu le jour en 2017.
Communautés	<ul style="list-style-type: none"> › Solidarité › Emploi local › Lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants › Achats locaux 	<ul style="list-style-type: none"> › Dans le cadre de son programme <i>Plant for the Planet</i>, Accor est partenaire depuis 2012 de Pur Projet (voir ci-dessous). › Accor est l'un des membres fondateurs de l'<i>International Platform for Insetting</i> (page 171). › Accor combat dans ses hôtels l'exploitation sexuelle impliquant des enfants dans le cadre du partenariat entretenu depuis 2001 avec ECPAT International (voir ci-dessous). › Le Groupe est devenu membre en 2016 du Conseil d'administration de l'ONG TheCode.org porteuse du Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme et du Comité exécutif du <i>World Tourism Network on Child Protection</i>, un réseau de l'Organisation mondiale du tourisme (page 170).
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> › Changement climatique › Eau › Biodiversité › Économie circulaire et déchets › Énergie › Nuisances et pollutions 	<ul style="list-style-type: none"> › Depuis 2015, Accor est un sponsor officiel du bateau <i>Energy Observer</i> (voir ci-dessous). › Accor est partenaire de l'association <i>Humane Society International</i>, autour de l'approvisionnement en œufs issus de poules élevées hors cage (page 187). › En 2016, le Groupe a également mis en place un partenariat avec la CDC Biodiversité (page 171). › Dans le cadre de l'acquisition de Mantis, Accor a souhaité approfondir les actions menées par cette chaîne hôtelière en faveur de la préservation des espaces sauvages en lançant le fonds de conservation CCFA (pages 133 et 146).

Des partenariats externes structurants pour enrichir la démarche

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

ECPAT (*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes*) : Accor 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 plus de 100 organisations implantées dans 95 pays.

Pur Projet : cette organisation aide les entreprises à restaurer les écosystèmes dont elles dépendent, tout en permettant aux communautés locales d'améliorer leurs conditions de vie dans le cadre de projets long terme. Accor a noué depuis 2012 un partenariat avec Pur Projet pour accompagner le développement de son programme *Plant for the Planet* autour de l'agroforesterie (voir page 171).

Energy Observer : depuis 2015, Accor est sponsor officiel du bateau *Energy Observer* et actionnaire de la société *Energy Observer SAS*, 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, Accor, notamment à travers sa filiale AccorInvest, poursuit l'objectif de tester et dans ses hôtels les technologies embarquées dans le navire : chaîne complète hydrogène, panneau solaire de nouvelle génération, éolienne à axe vertical, etc.

Pour une Agriculture Du Vivant : depuis 2018, Accor est membre du mouvement Pour une Agriculture du Vivant, un collectif français d'acteurs de l'amont et de l'aval agricole rassemblés pour accompagner et accélérer la transition du

modèle agricole et alimentaire vers l'agroécologie. À travers ce partenariat, Accor prolonge son engagement pour une alimentation saine et durable et bénéficie ainsi de filières d'approvisionnement à grande échelle pour alimenter ses plus de 1 500 hôtels français. Il apporte également son expérience en matière d'agroforesterie avec *Plant for the Planet* et son volet français lancé en 2016, le Concours « Arbres d'Avenir ».

International Platform for Insetting : Accor est membre fondateur, avec Pur Projet, Nespresso, Chanel, L'Oréal et Kering de l'*International Platform for Insetting* (IPI). L'IPI a pour rôle de promouvoir l'*insetting* et d'accompagner son changement d'échelle en mutualisant les ressources et chaînes d'approvisionnement des partenaires de l'organisation.

Community Conservation Fund Africa (CCFA) : est un fonds créé par Accor et Mantis, qui, en s'appuyant sur trois ONG de référence en matière de défense de la faune sauvage africaine : *Wilderness Foundation*, *Tusk Trust* et *African Parks* vise à mobiliser les communautés directement concernées par le développement du tourisme sur leur territoire dans le respect de la vie sauvage et de la biodiversité. Par cette action, Accor entend accompagner son développement en Afrique en apportant une réponse opérationnelle et de grande ampleur aux menaces que fait porter le développement du tourisme sur les ressources naturelles du continent.

The Camp : Accor est partenaire de The Camp, une organisation sans but lucratif qui soutient des initiatives pour préparer une nouvelle génération d'acteurs du changement : de projets qui prennent des risques, centrés sur l'humain, capables de penser autrement, capables de travailler ensemble et d'inventer des modèles durables pour un futur enthousiasmant. Les domaines de réflexion de The Camp sont la ville de demain et la mobilité durable. Dans ce cadre, des collaborateurs du Groupe accompagnent des start-up au stade précoce de leur développement d'une part, participent à des *think-tanks* et bénéficient de formations sur le campus.

2.2 Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs

Fort de sa capacité à créer et soutenir l'emploi local, Accor renouvelle son engagement d'être un lieu d'accueil et d'intégration, un lieu de respect de la personne dans sa diversité, et de développement des talents. « Feel Valued » est la promesse employeur du Groupe, avec la volonté d'être

une entreprise où il fait bon vivre et travailler et une entreprise ouverte sur l'extérieur, engagée dans le recrutement et la formation au niveau local, mais aussi dans l'insertion de personnes en difficulté.

2.2.1 Accor, son modèle social et son profil humain

Accor, un modèle social unique qui évolue

L'activité de Accor crée et maintient de nombreux emplois dans 100 pays. À fin décembre 2018, les employés sous enseigne Accor étaient environ 285 000.

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

La filialisation puis la scission intervenue en 2017 entre les activités HotelInvest – devenues AccorInvest, filiale immobilière – et Accor, puis la cession en avril 2018 du contrôle de AccorInvest, permettent aujourd'hui au groupe Accor de se recentrer sur son métier d'opérateur hôtelier tout en conservant une politique sociale applicable à l'ensemble des collaborateurs sous enseigne. Il en résulte un nouveau dialogue social global, porté par les valeurs du Groupe.

De nouveaux métiers pour de nouvelles activités

Accélératrices de la vision d'hospitalité augmentée développée par Accor, les nouvelles activités acquises depuis 2016 proposent de nouvelles solutions et services aux clients des hôtels ainsi qu'aux hôteliers. Ces activités nouvelles, à l'intersection de l'hospitalité et la technologie, ont pour objectif d'aller au-delà du simple hébergement hôtelier et créer de la valeur pour les clients, dans leur vie de tous les jours. Filiales à 100 % de Accor, elles sont au service de l'ensemble des activités du Groupe.

Une équipe dédiée constituée de cinq managers et de 15 experts accompagne le développement de ces nouvelles activités au sein de Accor. Cette équipe est en charge d'identifier les potentielles acquisitions, de les réaliser, puis de suivre leur intégration au quotidien.

La politique d'*open innovation* du groupe Accor initiée en 2017 a été renforcée en 2018. Elle valorise les bénéfices de l'intrapreneuriat en explorant de nouveaux territoires pour Accor et en attirant et conservant les talents. La première édition d'un partenariat avec Techstars Paris, permettant d'incuber trois équipes jusqu'à l'aboutissement de leur projet, a eu lieu en 2018. Il sera renouvelé en 2019.

Les nouvelles activités représentent aujourd'hui 1 800 nouveaux Talents pour Accor, déployés autour de trois axes stratégiques :

- ◇ les nouveaux services ;
- ◇ les nouveaux canaux de distribution ;
- ◇ les nouveaux espaces.

Voir page 76 pour le détail des Nouvelles Activités.

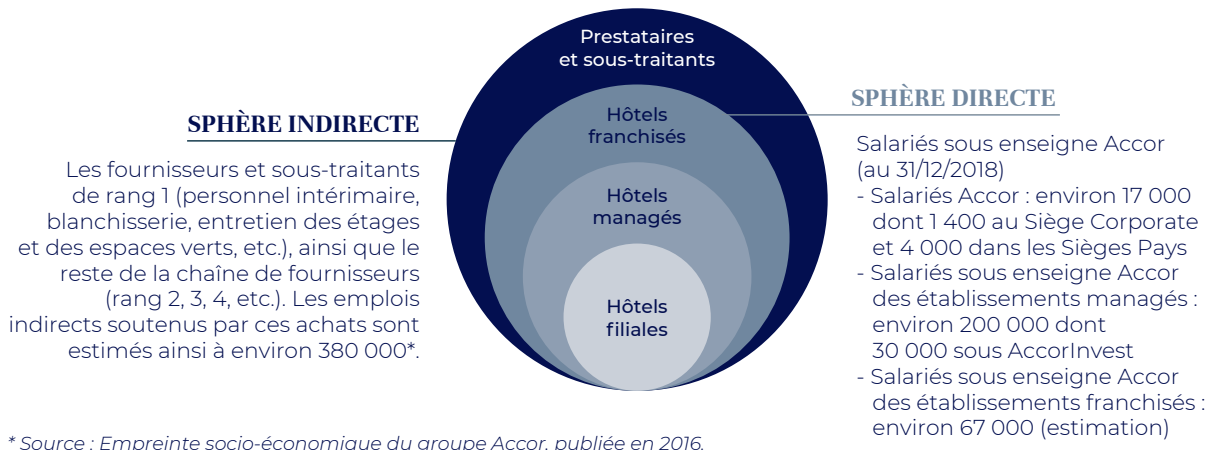
Leur développement nécessite le recours à des métiers experts, qui ont donné lieu à l'intégration de 225 *Tech Talents* et 250 *Sales Talents*. L'un des enjeux majeurs pour la poursuite et l'expansion de ces nouvelles activités est d'identifier, de recruter et de retenir les nouveaux talents. La constitution de communautés dédiées, à l'instar de la « communauté tech » qui sera lancée en 2019, vise à permettre à ces collaborateurs de se rencontrer, de partager leurs problématiques, de faire du co-mentoring, d'identifier et de partager leurs besoins de recrutement au sein de la communauté.

Implanter les valeurs d'Accor dans ces nouvelles activités

Les valeurs, l'éthique et le respect des règles en vigueur au sein de Accor s'imposent à ces nouvelles activités, qui commencent à adopter les pratiques du Groupe en matière de ressources humaines, comme le *Learning Development*. L'enjeu est de leur permettre de s'imprégner de la culture du groupe Accor tout en conservant leur culture d'origine. Et réciproquement, d'apporter à Accor ce qui les caractérise : agilité, nouvel esprit, culture de la décision.

Des accords de mobilité entre Accor et ses nouvelles activités ont été signés en 2018. Ils ont donné lieu à cinq mobilités internes.

Les nouvelles activités ont été intégrées en 2018 à l'enquête d'engagement réalisée chaque année auprès des collaborateurs. Le résultat de cette enquête permettra de proposer un plan d'action.



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

Sphère directe

Sièges et « filiales »

Accor exerce ses responsabilités d'employeur sur le périmètre de ses employés directs (salariés Accor) dans les sièges et dans les « 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.

Hôtels managés

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

Hôtels franchisés

Accor s'attache à partager ses valeurs et ses engagements dans ses relations et sa communication avec les hôtels franchisés. La marque Accor impose à ceux-ci (dont les employés sont salariés par le détenteur de la franchise) une adhésion sans réserve aux valeurs du Groupe, dans le respect des règles qui leur sont applicables localement. En effet, les employés sous enseigne Accor sont les ambassadeurs de la marque de l'hôtel et de ses valeurs.

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

- ♦ les engagements éthiques & RSE du groupe Accor sont partagés avec les franchisés, et ce dès les contacts préalables à toute contractualisation en franchise. Une référence à la Charte Éthique & RSE est systématique dans les nouveaux contrats de franchise depuis 2016 ;
- ♦ dans chaque zone géographique d'implantation du Groupe, des conventions de franchisés se tiennent annuellement et abordent régulièrement les sujets liés aux engagements du Groupe en matière d'éthique et de RSE. En France, trois à quatre réunions du Bureau des Franchisés se tiennent par an en fonction de la marque, l'objectif étant de présenter et d'acter les nouveautés dans la marque, le marketing, les process ;
- ♦ les contacts fréquents et privilégiés qu'entretiennent les Directeurs Opérations Franchises avec les opérateurs franchisés des zones géographiques et des marques dont ils sont les ambassadeurs ;
- ♦ l'accès à des contenus dédiés sur l'Intranet du Groupe et aux formations dispensées par l'Académie Accor.

2 Responsabilité de l'entreprise

Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs

Thématique Talent & Culture	Périmètre d'influence	Page
Conditions de travail	Filiales et Managés	142
Développement des collaborateurs et gestion des carrières	Filiales et Managés Outils de formation disponibles pour les Franchisés	151
Dialogue social	Filiales et Managés	140
Évaluer l'engagement et le bien-être des collaborateurs	Enquête d'engagement : Filiales et Managés	139
Politique diversité & Inclusion	Filiales et Managés Information auprès des Franchisés	148
Promotion de la santé et du bien-être des salariés	Filiales, Managés et Franchisés	144
Recrutement	Filiales et Managés	154
Rémunération et avantages	Filiales et Managés	145
Réseau mixité RiISE (anciennement « Women At Accor Generation »)	Filiales, Managés et Franchisés	149

Sphère indirecte

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

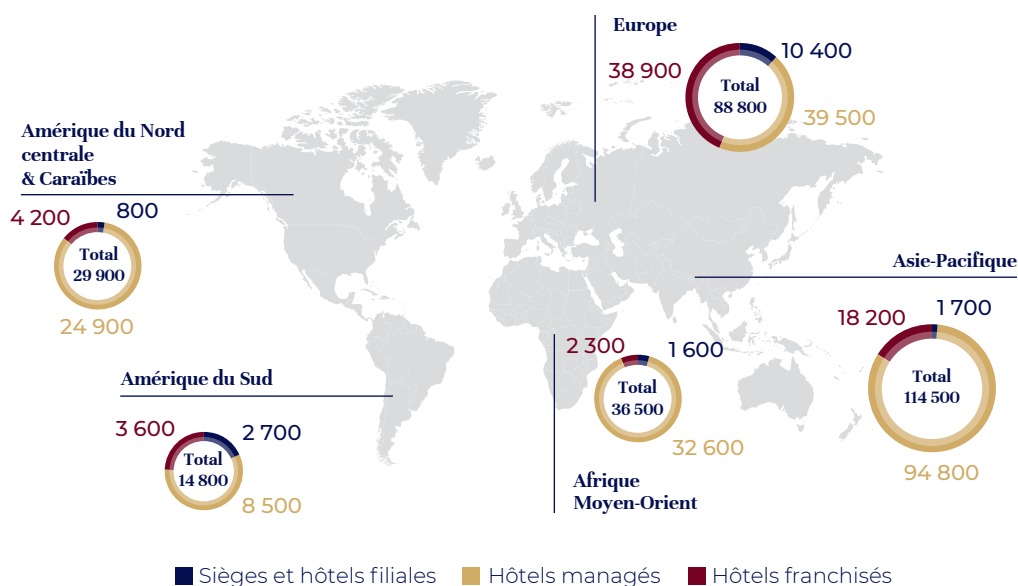
La maîtrise des risques, notamment sociaux, liés à sa sous-traitance et les modalités mises en œuvre par Accor pour s'assurer que ses engagements sont partagés avec ses fournisseurs et sous-traitants sont exposées en pages 163 à 165.

Le profil humain du Groupe

Les effectifs et leur répartition géographique

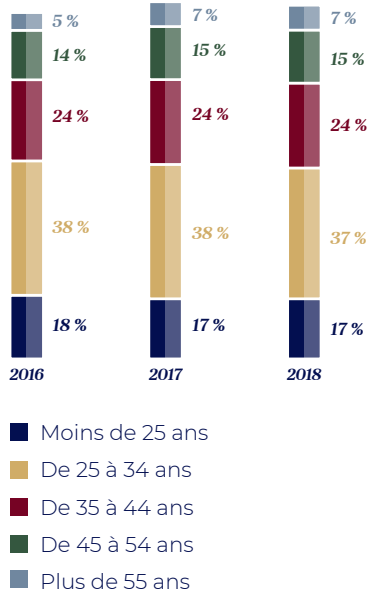
Les collaborateurs sous enseigne Accor sont estimés à environ 285 000, contre 250 000 en 2017. Cette augmentation significative est principalement due à l'intégration des effectifs Mantra et Mövenpick. Les effectifs des marques Mantra et Mövenpick sont présentés à titre indicatif et par souci de transparence. Du fait de l'acquisition récente au cours de l'année 2018, les données n'ont pas été consolidées ni auditées.

Les effectifs sont répartis sur les cinq continents, dans 100 pays, et selon trois modes de gestion : la filiale (environ 17 000 collaborateurs, soit 6 % de l'effectif sous enseigne), le management (environ 200 000 collaborateurs, 70 %) et la franchise (67 000 collaborateurs estimés, 24 %).

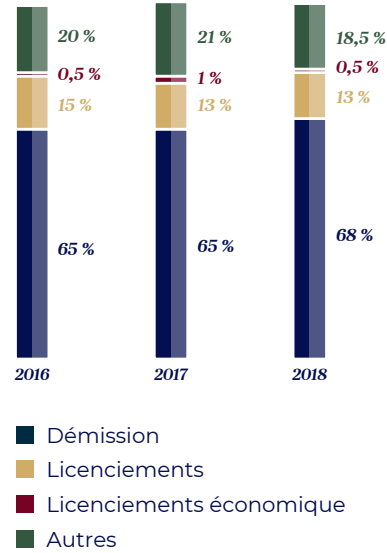


La pyramide des âges

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



Répartition des départs par motif dans le monde



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

La mixité

Les femmes représentent 44 % des effectifs et 35 % des Directeurs d'hôtels, dans les hôtels filiales, managés et franchisés.

Pour plus d'informations sur les programmes mis en œuvre par Accor pour favoriser la mixité et l'égalité femmes/hommes, voir page 148.

Les embauches et les départs

En 2018, Accor a effectué 82 448 recrutements et enregistré 84 058 départs. Le taux de turnover est de 36 % ⁽¹⁾.

Le taux de départ volontaire

Le Groupe enregistre un taux de démission important, qui peut être attribué à de multiples facteurs, dont le contexte économique local. Les pays bénéficiant d'un fort développement économique enregistrent en effet un taux de turnover plus important. Des effets significatifs liés à la localisation de l'hôtel, d'une part, et à sa durée d'implantation, d'autre part, peuvent aussi être observés. En 2018, 56 925 salariés ont démissionné. Ils représentent 68 % des départs du Groupe en 2018.

Absentéisme

Le nombre de jours d'absence par collaborateur pour raisons médicales a augmenté entre 2017 et 2018.

Nombre moyen de jours d'absence par salarié, par motifs	2016	2017	2018
Raisons médicales	5	4,2	4,3
Accidents de travail	0,4	0,4	0,4
Non autorisées	0,6	0,6	0,6

(1) Calculé sur la base du total des départs (hors fins de contrat non-permanent) sur l'effectif total.

2.2.2 Accompagner le volet humain de la transformation

Depuis 2014, le groupe Accor a entamé une profonde transformation pour faire face aux évolutions importantes de son écosystème. Cette transformation vise à revoir l'expérience client, à développer le travail collectif entre les collaborateurs et à rapprocher les équipes des régions et des sièges.

L'Innovation sociale et le travail collaboratif avec les Talents et les partenaires sociaux sont désormais des leviers incontournables de création et de partage de valeurs pour une entreprise qui souhaite garder sa place de leader.

L'écosystème économique et partenarial dans lequel Accor 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 Accor a choisi de prendre un tournant culturel majeur : plus que jamais, c'est l'expérience client qui est au cœur de toutes ses actions et c'est le client qui est désormais le juge de la performance. Pour cela, le Groupe s'appuie sur :

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

Faire vivre les promesses « Feel Valued », et « Feel Welcome » en 2018

L'Innovation sociale au sein de Accor

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

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

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

apportant une réponse opérationnelle aux principes portés par la politique d'Innovation sociale. Le suivi régulier des scores de l'enquête d'engagement des collaborateurs permet de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre de la politique d'Innovation sociale du Groupe.

Cette politique d'innovation sociale vise à apporter du bien-être et à améliorer le quotidien des collaborateurs à travers des projets transverses. Elle s'adapte aux nouveaux modes de vie et aux aspirations des collaborateurs en proposant des améliorations au quotidien. Accor a travaillé en 2018 avec des établissements d'enseignement supérieur français à l'identification et à la recherche de nouvelles solutions technologiques permettant de porter l'innovation sociale. Au deuxième semestre 2018, huit équipes d'étudiants de l'école centrale ont participé à un concours d'innovation. Une équipe lauréate a été distinguée pour mettre en œuvre un projet de Accor en phase pilote. Ce concours sera renouvelé en 2019.

Le modèle de leadership pour soutenir la transformation de la culture

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

En 2018, les équipes Talent & Culture ont poursuivi son intégration dans les processus de management des talents, notamment dans :

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

Le programme « Leadership in Motion », lancé en 2017, est également venu en soutien de cette transformation culturelle. Destiné aux 400 à 500 premiers leaders du Groupe (soit les niveaux N-2 du comité exécutif jusqu'au Directeur d'hôtel), il a été déployé avec un principe fort de mixité dans la formation des groupes : mixité de niveaux, de genres, de cultures, de métiers, d'âges.

Dans le cadre de la transformation du Groupe, une formation de deux jours, intitulée « How to become a service provider » a été proposée les 6 et 7 septembre 2018 aux leaders du Groupe (COMEX, N-1, N-2, N-3 et leurs équipes concernées des sièges et d'Europe). Les équipes ont été conviées à des demi-journées de sensibilisation à partir de novembre 2018 pour les accompagner dans la compréhension du nouveau métier du Groupe. Enfin, les leaders ont été invités à travailler avec leurs équipes à la définition des nouveaux enjeux de Accor. Ce programme de formation se poursuivra en 2019.

Les 551 programmes proposés dans le cadre de « Leadership in Motion » sont en cours de redéfinition à l'aune du référentiel de compétences qui sera construit en 2019 et déployé en 2020 au sein de Accor. L'objectif de cette refonte est d'aboutir à une offre de service plus simple et plus claire pour les utilisateurs finaux.

« We are all Heartists® », une transformation culturelle et digitale

Le service et l'expérience du client sont au cœur du métier de Accor ; 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. Accor accompagne ses collaborateurs dans le suivi de ses clients, dont les profils et les attentes changent : chacun veut vivre une « expérience » plutôt qu'un séjour, donner du sens à ce qu'il vit et agir en consommateur responsable.

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

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

Le dispositif de diffusion de cette culture d'entreprise initié en 2017 a poursuivi son déploiement en 2018. Après la formation en 2017 de 600 personnes dans les sièges du Groupe et de 180 « transformers » qui ont pu former à leur tour les Directeurs d'hôtels et un « transformer » au moins par hôtel dans plus de 2 000 hôtels. Des ateliers ont été proposés aux collaborateurs de ces hôtels. Ceux qui y ont participé ont pu identifier des objectifs personnels et collectifs de changement pour devenir « Heartist® », mis en œuvre dans le mois qui suit.

En 2018, les nouveaux arrivants, par exemple, ont bénéficié d'une journée d'accueil « New Heartist® Day » centrée sur la passion pour le client et l'art d'être soi-même dans l'accueil.

« Feel Valued » incarné par une plateforme digitale au service des collaborateurs

En 2018, Accor a finalisé son projet de lancement d'une plateforme digitale en support de sa promesse d'employeur « Feel Valued », afin d'accompagner sa transformation humaine et digitale. Déployée en juin 2019, cette plateforme multifacette accompagnera les collaborateurs, les hôtels et les propriétaires d'hôtels dans leur objectif commun de servir l'expérience client.

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

2.2.3 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, Accor 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 globale comporte six questions sur l'engagement et 40 questions réparties sur sept leviers d'action. Les résultats permettent à chaque entité d'identifier de manière très opérationnelle les leviers d'action sur lesquels elle peut agir en vue d'améliorer l'engagement de chacun et son épanouissement.

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

En 2018, les collaborateurs des hôtels filiales et managés et des Nouvelles activités toutes marques confondues, ont été invités à répondre à un questionnaire commun, disponible en 33 langues et dans 85 pays.

Ainsi, en 2018, parmi les 174 333 collaborateurs invités, 159 557 ont répondu à l'enquête d'engagement, soit un taux de participation à 92 %, en progression de trois points par rapport à 2017. Le taux d'engagement pour l'édition mondiale 2018, incluant les hôtels et les Nouvelles Activités, est de 77 %, soit un taux stable par rapport à 2017. Les principaux leviers d'engagement mis en évidence sont : offrir de l'autonomie dans la prise de décision et assurer une bonne qualité de vie au travail.

La mise en œuvre de plans d'action suite aux résultats de l'enquête est complétée, l'année suivante, par une question spécifique : « J'ai pu participer à la création de plans d'action en lien avec cette enquête ». En 2018, 77 % des collaborateurs ont répondu positivement à cette question, soit une progression de 7 points par rapport à 2017. Une partie de la rémunération variable des managers est conditionnée à leur implication dans la définition et la mise en œuvre de plans d'action.

Les plans d'action, nécessairement en prise directe avec les contextes locaux, sont très divers. Ils incluent par exemple : réaliser des focus sur les succès individuels et collectifs pendant les réunions de service, proposer un déjeuner-débat mensuel avec un membre de la direction, installer le wifi dans la zone de repos, proposer des formations interéquipes, mettre en place un outil supportant une gestion de projet en mode collaboratif pour casser les silos, etc.

2.2.4 Favoriser un dialogue ouvert

Accor s'attache à entretenir des échanges suivis et constructifs avec les instances représentatives du personnel sur les droits et les avantages des salariés du Groupe. Les réorganisations, acquisitions, cessions qui rythment sa transformation s'accompagnent d'un dialogue social soutenu souvent anticipatif. Le dialogue social est l'un des six principes clés promus par l'Innovation sociale de Accor, « Nous suscitons le dialogue avec les représentants du personnel », il est la clé de voûte de la réussite des opérations.

Instances et outils de dialogue

Le Comité européen, institué le 31 mai 1996, est coprésidé par le Président-directeur général et par un représentant de l'UITA⁽¹⁾. Il se réunit au moins une fois par an et traite de l'organisation, de la stratégie et des résultats du Groupe ainsi que de sujets à caractère transnational et peut être convoqué en séance extraordinaire pour échanger sur les mesures envisagées par le Groupe. En 2018, le Comité européen s'est réuni à six reprises pour accompagner le projet Booster de filialisation de AccorInvest. Les instances de dialogue social de Accor ont été maintenues à l'identique en 2018.

En 2018, le reporting qualitatif a concerné 99 % des hôtels couverts par le reporting quantitatif. Sur cette base, 67 % des hôtels possèdent un organe de représentation des salariés se réunissant régulièrement. Au niveau Groupe, lorsqu'un organe de représentation des travailleurs fait défaut, une grande variété de modalités d'animation du dialogue social est mise en place, selon les contextes et les cultures (tables ouvertes : occasions systématisées d'échanges informels avec le N+2, réunions avec des représentants du personnel dans l'hôtel, réunions d'information sur les grands projets et les changements organisationnels, etc.).

Le dialogue pour accompagner la transformation du Groupe

De nombreuses rencontres et discussions ont également eu lieu entre la Direction et les représentants des salariés en 2018 dans le cadre de l'accompagnement du projet « Booster ». Suite à l'opération « Booster », Accor a conservé l'ensemble de ses instances de représentation du personnel et AccorInvest est entré en négociation pour se doter d'instances équivalentes. Ainsi, les instances ont été mises en place dès juillet 2018 et les négociations pour la modernisation des instances auront lieu en 2019.

(1) UITA : Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes.

Les accords collectifs

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'accords collectifs signés en 2018 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	Thèmes									
		Rémunération	Diversité & Mixité	Protection sociale	Développement des compétences	Santé & Sécurité	Conditions de travail et Temps de travail	Dialogue social	Outils & Process digital	Autre thématique	
Allemagne	2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Argentine	7	X		X	X						
Autriche	3	X	X	X	X	X	X	X		X	
Belgique	4	X									
Bermudes	3	X	X								
Brésil	32	X									
Cambodge	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Cameroun	1	X									
Canada	2	X	X	X	X	X	X				X
Chine	11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Côte d'Ivoire	4	X		X		X			X		
Égypte	1	X									
États-Unis	2	X		X	X	X	X				
France	55	X	X	X					X		X
Ghana	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Grèce	1	X									
Hongrie	1	X									
Indonésie	1					X	X	X			
Japon	12						X				
Jordanie	2			X							
Maroc	3	X		X							
Mexique	21	X			X	X	X				X
Pays-Bas	3	X									X
Pologne	1										X
Sénégal	3	X		X		X	X	X			
Uruguay	1	X	X		X	X	X	X			
Vietnam	1	X	X	X	X	X	X				
TOTAL	179										

2.2.5 Poursuivre notre engagement en faveur de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail

La responsabilité d'employeur de Accor s'impose en matière de santé et de sécurité. De ce fait, les conditions de travail restent un axe majeur des préoccupations du Groupe auxquelles s'ajoute désormais la qualité de vie au travail (QVT) ; ainsi la performance des équipes s'en trouve meilleure.

L'amélioration des conditions de travail prend plusieurs formes :

- ◇ lutter contre les accidents, les maladies induites par les gestes répétés et autres troubles liés à l'activité salariée grâce à l'identification des risques et à la mise en œuvre des formations *ad hoc* ;
- ◇ limiter les effets de l'activité hôtelière et de ses horaires atypiques sur la santé ainsi que sur la vie privée, et renforcer ainsi l'attractivité du Groupe et l'engagement des salariés ;
- ◇ mettre en place une organisation du travail plus agile tout en respectant les réglementations des pays afin de favoriser la prise d'initiative, l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

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

Veiller à l'organisation du travail et à l'équilibre vie professionnelle/vie privée

Durée du temps de travail

Partout dans le monde, le temps de travail respecte tout d'abord la réglementation de l'OIT (recommandation 116 sur la réduction de la durée du travail de 1962), la réglementation européenne, pour ce qui concerne la zone Europe, enfin, la législation et/ou les conventions collectives de chacun des pays. Les heures supplémentaires peuvent être payées avec majoration ou récupérées selon la législation et l'accord ou la convention applicable dans l'établissement et selon les dispositions contractuelles de chaque salarié.

Organisation du travail

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

Ces préoccupations sont au cœur de la mise en œuvre de la promesse RH « Feel Valued » et de la politique d'Innovation sociale du Groupe qui y consacre deux de ses six principes : « Nous imaginons des solutions qui favorisent l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle » et « Nous proposons des conditions de travail et des avantages plébiscités par nos collaborateurs ».

Quelles que soient les transformations en cours, l'activité hôtelière se caractérise toujours par une grande amplitude d'ouverture des établissements, induisant des horaires

variables pour les collaborateurs qui peuvent être amenés à travailler la nuit, les jours fériés et les week-ends. Accor s'engage formellement dans le cadre de sa Charte Éthique & 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 2018, 26,5 % de la population concernée avait adopté le télétravail, contre 21 % à fin 2017. Cette évolution participe à accompagner les collaborateurs travaillant dans les sièges français dans la dynamique de transformation en cours ; elle amène les équipes à repenser leur organisation, à travailler autrement au quotidien.

Coworking

L'accord de promotion du bien-être de 2017 prévoit la mise en place d'un dispositif de coworking en France. Il s'agit d'un type d'organisation du travail permettant à un salarié de travailler dans un espace partagé dédié, de manière ponctuelle ou régulière, sur l'un des sites de coworking Accor qui n'est pas son lieu d'affectation, en alternance avec des périodes principalement travaillées sur son lieu de travail d'affectation.

Les conditions et les modalités d'accès au coworking sont déterminées chaque année par note unilatérale. La note de 2018 prévoit comme conditions d'exercice :

- ◇ un jour de coworking par semaine civile et par journée entière dans le cadre du coworking régulier ;
- ◇ deux créneaux maximum de coworking d'une durée de quatre heures par semaine civile pour le coworking ponctuel.

Chaque collaborateur souhaitant bénéficier du dispositif de coworking doit au préalable remplir un dossier de candidature. Le dossier de candidature au coworking ainsi que les règles encadrant l'attribution des places de coworking sont disponibles sur l'intranet : <http://worldwide.accor.net/SiegeCorporate/Pages/SiegeCorporate/MesIndispensables.aspx>

Travail de nuit

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

Ce même travail est réalisé pour ce qui concerne les pays de l'ensemble des États d'Europe ainsi que les pays ayant réglementé le travail de nuit (par exemple le Brésil)⁽¹⁾.

(1) Selon la convention 171 de l'OIT.

Prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles et promouvoir la santé

Pour prévenir et éviter les accidents du travail, chaque entreprise a l'obligation de garantir la sécurité de ses salariés. Bien que présentant un niveau de sinistralité modéré, le secteur de l'hôtellerie n'est pas exempt de risques en matière de santé et de sécurité au travail. Les incidents quotidiens et la perspective de développer des troubles musculo-squelettiques sur le long terme en raison de gestes répétés sont pris en considération par le Groupe.

Accor contribue à veiller à la santé et à la sécurité au travail de l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le monde.

Dans le cadre de sa Charte Éthique & RSE, Accor s'engage à :

- ◇ identifier et évaluer les risques liés à l'activité, au département ou au poste de travail ;
- ◇ mettre à disposition les formations et outils adéquats à la réduction des accidents et maladies liées à l'activité professionnelle ainsi qu'à la prévention des maladies (formations sur la santé et le bien-être, par exemple : prévention VIH SIDA, maladies chroniques, nutrition, risques psychosociaux, premiers secours, etc.).

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé. Ils doivent contribuer au quotidien à prévenir les risques, les constater le cas échéant et mettre en œuvre un plan d'action pour garantir la sécurité au travail.

La prévention des risques liés au travail

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

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

- ◇ à court terme : manipulation d'éléments tranchants en cuisine ou au service technique, polissage des verres en restauration, accidents liés aux infrastructures (chutes, coups, etc.), manipulation de produits chimiques dans les blanchisseries, accidents de soudure au service de maintenance ;

- ◇ à moyen terme : risques psychosociaux ;
- ◇ à long terme : troubles musculo-squelettiques.

Des conseils sécuritaires et sanitaires sont mis à la disposition des collaborateurs, notamment des missionnaires et expatriés, et régulièrement mis à jour sur le site Intranet de la Direction générale sûreté sécurité. Depuis 2016, ces informations sont aussi accessibles sur les téléphones mobiles via une application dédiée, « Acting Here » (voir page 155).

Fin 2018, Accor a sensibilisé les collaborateurs des hôtels sur les bons comportements, gestes et postures à adopter pour préserver sa sécurité et sa santé au travail à l'aide d'un film didactique, disponible sur l'application « Acting Here ».

La lutte contre les troubles musculo-squelettiques

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

Des mesures préventives sont prises et l'intervention d'un ergonome est incluse à la conception du mobilier, lors des rénovations d'hôtels, de la création de nouveaux concepts de chambres, de restaurants à thèmes, etc. Ces mesures se concrétisent par exemple en France où différents matériels sont progressivement déployés : chariot motorisé pour remplir les minibars, chariot à fond amovible pour les plateaux petit-déjeuner, laveuse de vaisselle à capot automatique, sièges assis debout pour les réceptionnistes, tapis antifatigue en réception ou encore le système de lève-lit hydraulique, Levly®.

Par ailleurs, 53 126 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	2016	2017	2018
Europe	5 550	5 138	6 548
Afrique Moyen-Orient	6 264	5 328	5 289
Asie-Pacifique	35 508	35 973	38 043
Amérique du Nord, centrale et Caraïbes	0	2 256	2 576
Amérique du Sud	11 425	11 829	670
TOTAL	58 481	60 524	53 126

Accor ne dispose pas d'indicateurs quantitatifs sur les maladies professionnelles. L'une de principales difficultés pour un groupe international d'envergure tel que Accor

réside dans la définition d'une maladie professionnelle. Cette notion, telle que comprise dans la loi française, n'est pas applicable à l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Accidents du travail

	2016	2017	2018
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	65 581	81 215	86 168
Nombre de jours d'absence pour accidents de travail	3 123	4 099	4 577

Taux de fréquence et gravité des accidents du travail

	2015	2016	2018
Taux de fréquence des accidents du travail	11,9	12,1	3,2*
Taux de gravité des accidents du travail	0,37	0,27	0,05*

* Suite à la cession des hôtels à AccorInvest, la consolidation des données d'heures travaillées sur le périmètre étendu des hôtels managés n'a pas pu être effectuée cette année. Les taux de fréquence et de gravité indiqués incluent uniquement les sièges.

Depuis 2016, le mode de calcul des taux de fréquence et de gravité a été modifié pour être basé sur les heures théoriques travaillées, entraînant une non-comparabilité des données.

En 2018, Accor a déploré le décès d'un collaborateur dû à un accident de travail en Chine, et de dix collaborateurs dus à des accidents de trajet depuis ou vers le lieu de travail au Cambodge (deux), Indonésie (quatre), Malaisie (un), Singapour (un) et Thaïlande (deux).

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-événement traumatique, 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.

Le groupe Accor se mobilise pour lutter contre toutes formes de harcèlement, moral ou sexuel. Des procédures sont en cours de définition pour le traitement des plaintes concernant le personnel, précisant que les incidents doivent être reportés à un manager senior ou au Directeur/responsable des Ressources humaines. Une procédure identique sera mise en place si le harcèlement provient d'un client. En 2015, le Comité d'entreprise européen a initié un chantier pour la prévention de toutes les formes de harcèlement sexuel ou moral. Un plan d'action mondial de lutte contre le harcèlement a été défini. Un dispositif anti-harcèlement est mis en place à travers un « bip » réalisé en étroite collaboration avec une école d'ingénieurs, les équipes Talent & Culture (Accor et AccorInvest), Digital, Opérationnelles (femmes de chambre, room service et Directeurs d'hôtels) et en association avec les organisations syndicales.

Plusieurs outils ont été mis à la disposition des collaborateurs dans des pays pilotes en 2018 :

- ♦ La ligne d'alerte est fonctionnelle depuis le 4 mai 2018 (voir page 123) et disponible en 29 langues. Elle comprend notamment une catégorie Santé Sécurité sur laquelle les salariés peuvent faire remonter leurs difficultés et leurs

préoccupations liées à la santé et à la sécurité au travail. Elle est gérée par des référents santé-sécurité, dans le cadre d'une procédure de traitement des alertes.

- ♦ Un outil anti-harcèlement a été testé en phase pilote en novembre 2018 en France, avant un déploiement au niveau mondial courant 2019. Destiné au personnel hôtelier, il vise à prévenir les risques de harcèlement sexuel.



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

En faisant du bien-être au travail un engagement clé de la nouvelle stratégie 2016-2020, Accor 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.

En 2016, 43 pays avaient initié la mise en place d'un programme Santé et bien-être au travail. En 2017, afin d'obtenir une plus forte implication dans les pays sur ce sujet, une boîte à outils leur avait été transmise comprenant une cartographie des principaux risques en matière de santé-sécurité dans le secteur d'activité « Hôtels Cafés Restaurants » ainsi qu'une cartographie des risques de santé publique par grande zone géographique. Les pays avaient été incités à définir les thèmes de leur programme Santé et bien-être en lien avec leurs enjeux locaux.

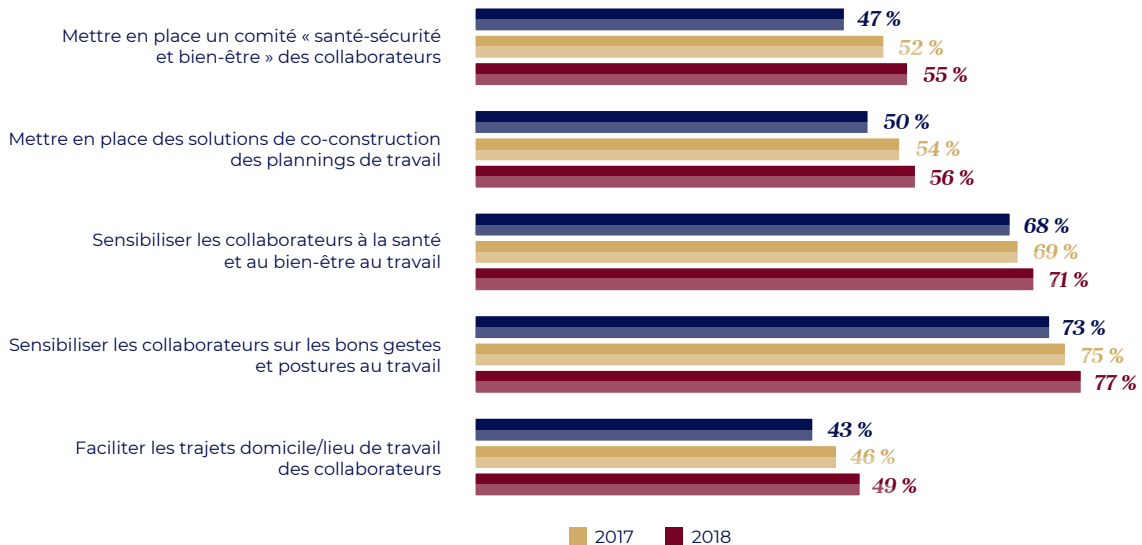
À partir de 2018, ils ont construit et mis à la disposition de leurs hôtels des outils accompagnant le déploiement de leurs programmes de Santé et bien-être. Un dispositif de suivi du taux de déploiement de chaque programme local a été mis en place. Il permet de rendre compte de la réalité de la mise en place du programme Santé et bien-être au travail auprès des collaborateurs des hôtels.

La mobilisation des hôtels à fin 2018

À travers *Planet 21 In Action*, les hôtels sont fortement incités à réaliser des actions en faveur de la santé, de la sécurité au travail ou bénéfiques pour le bien-être des collaborateurs. Dans les années à venir, Accor souhaite harmoniser cette politique au niveau du Groupe, en la basant sur la cartographie de prévention des risques.

En 2018, un nouveau dispositif de sensibilisation des collaborateurs aux thèmes « gestes et postures » et « santé bien-être » a été déployé dans les hôtels. Ce dispositif permet de simplifier l'accès aux informations et consignes associées et d'accroître la mobilisation des collaborateurs autour de ces sujets (voir paragraphe : L'animation de la Charte Éthique & RSE, page 117).

Le graphique suivant montre l'évolution dans le temps du taux de déploiement de quelques-unes des actions mises en œuvre.



Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables, programme Plant for the Planet).

2.2.6 Reconnaître et valoriser les collaborateurs

Valoriser les réalisations remarquables des collaborateurs

Chaque année, Accor récompense les collaborateurs des hôtels filiales, 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 de candidature, et à partir d'une grille d'évaluation reprenant les six Valeurs de Accor. Une Bernache d'Honneur peut aussi être décernée à l'initiative du Directeur général délégué ou du Directeur Talent & Culture pour récompenser une initiative ou une réalisation exceptionnelle, dépassant toutes les attentes.

En 2019, 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 2018.

La politique de rémunération

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

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

Pour le personnel d'encadrement, la rémunération comprend une part fixe et une part variable. Ceux-ci peuvent également bénéficier d'une rémunération long-terme en actions gratuites sous conditions de performance dont l'attribution est liée au potentiel et à la performance individuelle. La part variable annuelle reflète l'atteinte d'objectifs à la fois personnels et collectifs. Plus de 28 000 collaborateurs bénéficient d'une part variable annuelle.

Revue en 2016, la politique de part variable intègre un critère lié à la valeur « Passion pour le Client » (calculé à partir du taux de satisfaction du client) et un critère RSE reflet de la valeur « Performance Durable ». Elle concerne depuis le 1^{er} janvier 2016 les personnes ayant un rôle de manager d'équipe dans les sièges (y compris le Président-directeur général, mandataire social) ainsi que l'ensemble des membres du Comité exécutif) et les managers dans les hôtels, depuis le chef de service jusqu'au Directeur d'hôtel (soit plus de 25 000 collaborateurs dans le Groupe).

Focus sur les critères RSE dans la part variable annuelle

La RSE et l'engagement des collaborateurs comptent respectivement pour 10 % des critères d'attribution de la part variable de la rémunération, adaptés selon la fonction ou la famille de métier :

- ◇ pour les fonctions opérationnelles, le taux de déploiement du niveau *Planet 21* « Bronze » des hôtels sert de critère principal. Néanmoins, localement, les managers sont libres d'ajouter d'autres critères en lien avec des priorités ou enjeux spécifiques du pays/de la zone ;
- ◇ pour les fonctions support, les managers définissent un objectif en lien avec la filière métier, également à partir d'une liste de critères RSE préalablement identifiés.

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

Le montant des coûts de personnel pour les sièges et hôtels filiales du Groupe est détaillé en note 4.3 page 331.

Outils d'information à disposition des salariés

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

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

Des informations spécifiques peuvent être apportées tout au long de l'année si le collaborateur bénéficie d'avantages annexes à sa rémunération : actions gratuites sous condition de performance, régime de retraite supplémentaire, régime de prévoyance et de frais de santé, etc.

Depuis plusieurs années, les responsables Talent & Culture bénéficient de sessions de formation internes sur les sujets suivants : politiques de rémunération, méthode de classification et d'évaluation des postes, outils de rémunération différée (actions de performance), avantages sociaux, etc. En 2018, 12 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 (collaborateurs Accor SA et SMI uniquement)

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 2018, près de 6 millions d'euros ont été versés au titre de l'intéressement collectif 2017 à 4 190 salariés, ce qui représente un montant moyen de 1 437 euros par personne.

En 2018, 97 accords d'intéressement ont été signés dans 9 pays. Cela ne prend pas en compte les accords signés auparavant et toujours en cours.

Chaque année depuis 1985, les salariés de Accor en France ont accès à un plan d'épargne entreprise Groupe (PEEG) et un plan d'épargne retraite collectif (PERCO). Ces supports permettent aux salariés d'investir dans différents fonds communs de placement en bénéficiant d'un abondement versé par Accor.

En 2018, 2 962 salariés ont investi dans le plan d'épargne entreprise Groupe (PEEG) pour se constituer une épargne projet et 1 691 salariés ont investi dans le plan d'épargne retraite collectif (PERCO) pour se constituer un complément de revenu pour leur retraite. Parmi les personnes ayant investi en 2018, 1 580 ont investi dans le PEEG et le PERCO.

Depuis le 1^{er} 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 Accor. 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 Accor : 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.

Du fait de son développement constant et de l'intégration de nouvelles sociétés au sein du Groupe, Accor toujours soucieux d'améliorer le niveau de protection sociale à un niveau international, prévoit en 2019 un audit des programmes locaux de couverture santé, prévoyance et invalidité.

Cette étude, déployée dans un premier temps auprès de 36 pays a pour but de connaître le niveau de couverture des régimes en vigueur afin d'améliorer et optimiser les programmes en lien avec les pratiques de marché.

Dans un second temps, une étude sera lancée sur les différents plans de santé et retraite au bénéfice des collaborateurs internationaux. L'objectif souhaité est de rationaliser et optimiser les programmes internationaux actuellement en place au sein du Groupe.

Par ailleurs, des accords sur la protection sociale ont été signés dans 17 pays en 2018 (Argentine, Autriche, Cambodge, Canada, Chine, France, Allemagne, Ghana, Israël, Côte d'Ivoire, Jordanie, Kenya, Île Maurice, Maroc, Sénégal, États-Unis, Vietnam). Plus particulièrement, ces accords concernaient l'assurance décès et invalidité (25 accords), la complémentaire retraite (16 accords), l'épargne pension (15 accords) et la mutuelle complémentaire (20 accords).

2.2.7 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion

Promouvoir la diversité et l'inclusion est pour le Groupe un levier de performance, d'innovation et d'épanouissement. C'est une démarche historique et volontaire, un des principes fondateurs de l'éthique managériale pour lutter contre les discriminations et pour l'égalité de traitement dans l'entreprise. Le Groupe a structuré ses engagements en matière de diversité dès 2008 et de nombreuses réalisations sont depuis venues soutenir et porter ces engagements.

Quatre enjeux sous-tendent les actions du Groupe

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

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

Gouvernance et outils

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

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

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

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

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

- ♦ lutter contre toute forme de discrimination liée à l'origine ethnique, sociale ou culturelle, au sexe, à l'âge, aux caractéristiques physiques, au handicap, aux convictions religieuses, aux langues, à la situation familiale, aux activités syndicales, à l'orientation sexuelle, etc. ;
- ♦ donner à chacun sa chance de réussir en plaçant les compétences au cœur de ses politiques managériales et de ressources humaines, avec pour objectif d'accueillir, de faire grandir et d'accompagner équitablement tous les talents ;
- ♦ former et sensibiliser les collaborateurs à la diversité avec les outils et les moyens nécessaires pour leur permettre de s'approprier la richesse de leur diversité, en tenant compte des réalités locales ;
- ♦ faire connaître les engagements de Accor 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 Accor dans le monde réalisent des diagnostics diversité pointus, sur la base d'études d'opinion internes, de critères quantitatifs ou de constats qualitatifs ;
- ♦ rendre compte auprès du Comité exécutif des actions diversité menées au sein du Groupe pour recueillir ses orientations et recommandations sur les pistes de progrès.

L'enquête d'engagement mesure l'indice « Égalité des chances » à partir des réponses à deux questions :

- ◇ Accor encourage la diversité (ex. : âge, genre, origine ethnique, langue, formation, qualification, idées, etc.) ;
- ◇ l'environnement de travail est ouvert et accepte les différences individuelles.

En 2018, l'indice « Égalité des chances » était de 86 %, soit une hausse de 3 points par rapport à ce même indice 2017 ⁽¹⁾.

Renforcer l'animation de la communauté Diversité & Inclusion

Début 2016, la communauté Diversité & Inclusion (D&I) s'est structurée autour de Champions D&I. Leur rôle principal est de déployer la stratégie D&I dans les zones et les pays et de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action. Nommés par les Directeurs opérationnels et les Directeurs Talent & Culture régionaux, ces Champions sont les porte-parole de la démarche diversité dans les Comités de direction locaux. En 2016, l'accent a été mis sur le partage de la vision de Accor en matière de diversité et d'inclusion. En 2017 et 2018, chaque zone a déployé des plans d'action structurés sur chacune des quatre grandes priorités, s'inspirant également des bonnes pratiques de leurs voisins.

Accor 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, Accor a développé au fil des années de nombreux outils généralistes ou thématiques qui rappellent ses engagements, donnent accès aux documents de référence sur le sujet, permettent la compréhension et la maîtrise des enjeux, donnent des lignes directrices ou des exemples pour une mise en pratique : le site Intranet Diversité & Inclusion Groupe, le Glossaire Diversité, les programmes de « non-discrimination » et « Diversité & Inclusion », le guide des recruteurs et des managers, la Charte du Recrutement, le guide du handicap et le guide mixité.

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



Engagement Planet 21 :
35 % de femmes Directrices
d'hôtels d'ici 2020

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

- ◇ l'égalité représentation des sexes dans le management et la parité salariale avec 35 % de Directrices d'hôtels avant fin 2020, 20 % de femmes au Comité exécutif à fin 2016 et 30 % fin 2020 ;
- ◇ la sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes ;
- ◇ l'évolution des mentalités en lien avec les changements de l'industrie hôtelière, notamment en luttant contre les stéréotypes de genre ;
- ◇ un plan d'action « mixité » local adapté au contexte culturel et légal de chaque pays, appuyé par une « boîte à outils » – le Guide mixité – pour en faciliter le déploiement.

L'égalité représentation des sexes dans le management et la parité salariale

Avec 30 % de femmes managers à fin 2018 dans les hôtels filiales et managés, ces objectifs ne sont pas atteints ; ils sont reconduits à l'horizon 2020. Une analyse approfondie des freins a été faite auprès des pays et des plans d'action adaptés aux besoins des collaboratrices ont été définis.

Ainsi, depuis 2017, des programmes internes ont été mis en place pour aider les femmes cheffes de service à potentiel à progresser pour devenir directrices d'hôtels. Ces programmes axés sur le développement du leadership, le savoir-être et le savoir-faire ont été développés dans divers pays. En France, a eu lieu cette année la deuxième édition du programme « Sing your way ». En 2018, a été lancé pour la première fois le programme « Women on Stage » dans le segment luxe en Europe. On retrouve également d'autres programmes comme le programme « Step Up » au Royaume-Uni, « Strategic Leaders in Australia » en Australie, le programme « Females Leaders Development Program MEA » au Moyen-Orient et le « Women on the Rise Forum » aux États-Unis, prévu pour 2019.

Accor participe également à de nombreux programmes de leadership interentreprises pour les femmes et pour les hommes à potentiel (Forum JUMP, Programmes EVE et Octave). Mais également à des programmes exclusivement féminins : « Women's Forum », « Women In Africa », « Women's Empowerment Forum » au Moyen-Orient, etc.

L'engagement du groupe Accor en faveur de l'égalité entre hommes et femmes est notamment concrétisé à travers sa signature en 2015 des *Women's Empowerment Principles*, portés par l'ONU Femmes pour soutenir l'autonomisation des femmes.

Depuis 2016, 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.

Chaque année, un rapport annuel est développé par HeForShe et Accor a participé à la rédaction de tous les « Parity Report » créés depuis 2016. Dans le cadre de ses engagements HeForShe, Accor s'engage à réduire les écarts de salaires entre les hommes et les femmes. Chaque année, une analyse de l'égalité salariale est effectuée par les équipes T&C et *Compensation & Benefits*. Un plan d'action est mené pour rectifier ces écarts.

Le 4 décembre 2018, à l'initiative de Accor, EY et L'Oréal, 30 entreprises dont Accor ont signé un acte d'engagement commun pour lutter contre le sexisme dit ordinaire au travail. L'initiative #StOpE a pour objectif de partager et promouvoir les bonnes pratiques de lutte contre le sexisme dit ordinaire au travail et de créer un collectif d'entreprises et de dirigeant(e)s engagés sur ce sujet. Chaque entreprise devra au moins déployer l'une des huit grandes thématiques du livret de bonnes pratiques créé lors de groupes de travail.

Pour tous les programmes de formation sur le leadership, une vigilance accrue est portée à la participation des femmes.

En 2018, Accor obtient la note de 86/100 à l'indice sur l'égalité salariale hommes/femmes mis en place par le décret français n° 2019-15 du 8 janvier 2019 sur les dispositions visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise.

(1) L'indice modifié en 2018, est basé sur deux questions « Accor encourage la diversité (ex. : âge, genre, origine ethnique, langue, formation, qualification, idées, etc.) » et « Mon entreprise aide ses collaborateurs à apprendre et se développer ».

La sensibilisation et la motivation des collaborateurs masculins à la mixité femmes/hommes

Le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs :

- ♦ 35 % de membres hommes au sein du réseau mixité.
Le WAAG, créé en décembre 2012 et devenu RiiSE en octobre 2018, est un réseau international présent dans plus

de 100 pays. En octobre 2018, le réseau RiiSE compte plus de 14 000 membres dans le monde dont 42 % d'hommes et le programme de mentoring compte 900 pairs ;

- ♦ 50 000 salariés engagés dans le mouvement HeForShe, d'ici à fin 2020.

Part des femmes dans les effectifs

	2016	2017	2018
Total femmes	46 %	44 %	44 %
Encadrantes	42 %	42 %	42 %
dont Directrices d'hôtels	27 %	29 %	30 %

L'intégration des personnes en situation de handicap

Accor compte parmi les entreprises pionnières au sein du réseau international handicap de l'OIT. Lancé en juin 2011, ce réseau de l'ONU fédère des entreprises internationales souhaitant faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap dans le milieu du travail. En octobre 2015, Accor a signé la Charte du Réseau mondial « Entreprise et handicap » de l'OIT, s'engageant ainsi à promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap dans ses activités à travers le monde. Toujours engagé dans ce réseau – Accor assurait le rôle de vice-président en 2017 et assure en 2018 celui de président – le Groupe poursuit le partage de bonnes pratiques avec les membres. Lors du 5e congrès annuel de l'OIT, qui s'est tenu en 2018, Accor a notamment présenté le « Jaccede Challenge » organisé à l'international et auquel les collaborateurs du Groupe ont eu l'opportunité de participer à l'occasion de la Journée Internationale du Handicap en 2017. Mettant en compétition les sept régions d'implantation du Groupe dans le monde, ce challenge consistait à référencer l'accessibilité des hôtels et lieux de vie dans les applications « Jaccede » et « Jaccede Challenge ». Plus de 900 collaborateurs participants ont recensé 12 593 lieux accessibles.

Du 3 au 7 décembre 2018, ont été célébrées les Journées Internationales du Handicap chez Accor. La Journée Internationale du Handicap étant officiellement célébrée le 3 décembre dans le monde. La thématique de cette année était portée sur les handicaps invisibles. Lors de cette semaine, des événements et workshops ont été organisés dans les hôtels et sièges du Groupe. Au niveau mondial, Accor a lancé un concours photo sur la thématique des handicaps invisibles. Toutes les régions y ont participé.

Le 26 avril 2018, Accor a participé au DuoDay, journée nationale qui permet aux entreprises françaises d'accueillir le temps d'une journée des personnes en situation de handicap. Dix personnes en situation de handicap ont eu l'opportunité de partager les métiers et les missions des collaborateurs du siège.

Le 16 septembre 2018, a eu lieu la première édition de la course « Ensemble », une course interentreprises innovante créée à l'initiative d'Accor pour changer le regard sur le handicap. Chaque équipe engagée respectait la parité hommes/femmes et incluait une personne en situation de handicap.

En 2018 dans ses établissements filiales et managés, Accor emploie 1 742 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. Accor considère que le nombre réel de personnes en situation de handicap est aujourd'hui sous-estimé.

Signé en début d'année 2018 en France par Accor et tous les partenaires sociaux, le 5e 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 2018 pour la période 2018-2020. 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 Handicap met en place de très nombreuses actions pour favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap en lien avec chacun des objectifs définis par l'accord de Groupe. À fin 2018, Accor enregistre un quota de 4,4 % de collaborateurs en situation de handicap en France ⁽¹⁾.

Enfin, en France, Accor achetait en 2017 ⁽²⁾ pour environ 1,50 million d'euros de produits et services auprès d'établissements et services d'aide par le travail et d'entreprises adaptées, telles que : Handiprint, Atelier Garlande, Séquences Clés Productions, JOAM, CEDATRA, ATF GAIA, etc.

Promouvoir la diversité culturelle et lutter contre les discriminations

Depuis 2017, des efforts importants ont été réalisés par Accor pour favoriser la diversité et lutter contre les discriminations, notamment en France. À fin 2018, une grande partie du plan d'action défini par le Groupe était mise en œuvre :

- ♦ sensibilisation (présentiel et vidéo) à la diversité et à la non-discrimination des Directeurs d'opérations, recruteurs et Directeurs d'hôtels : depuis 2017, une vidéo de sensibilisation sur les biais inconscients et les stéréotypes est diffusée par le réseau de Champions Diversité & Inclusion, pour l'animation de nombreux Comités de direction et réunions d'équipes ;
- ♦ mise en place d'un système d'alerte sur le site Accor Jobs ;
- ♦ élaboration et diffusion dans les hôtels d'un guide pratique et d'un dépliant de poche « Recruter sans discriminer » distribué aux hôtels managés en France et accessible sur le site intranet pour les autres hôtels ;

(1) Le chiffre pour 2018 englobe les résultats de Accor, AccorInvest et Adagio.

(2) Les données 2018 n'étant pas disponibles, Accor publie les données 2017.

2 Responsabilité de l'entreprise

Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs

- ◇ création d'une formation e-learning avec un expert Diversité et l'Académie Accor en France sur « Les essentiels de la non-discrimination », rendue disponible depuis mi-octobre 2017 à tous les recruteurs ;
- ◇ constitution d'un groupe de travail animé par des experts de la diversité pour traiter plus largement les questions de discriminations dans l'ensemble des processus Talent, composé d'institutions de représentation du personnel et de collaborateurs opérationnels.

Ce plan d'action, présenté au Comité européen Accor, est suivi par le Comité de direction France.

Pour le Groupe, une formation e-learning Non-discrimination/Inclusion verra également le jour en 2019.

Dans le cadre des engagements du Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises (PAQTE) signé avec l'État en juillet 2018, visant à promouvoir l'égalité des chances au sein des QPV (quartiers prioritaires de la ville), Accor s'est engagé à accueillir 500 stagiaires de 3^e de collèges REP/REP+ par an sur trois ans. Les premiers ont été accueillis en novembre 2018. Accor travaille également en collaboration avec des associations locales afin de permettre à de jeunes élèves de 3^e d'effectuer leur stage de découverte au sein des hôtels et des sièges d'Issy-les-Moulineaux et Évry (France).

Pour la première fois, Accor a célébré la Semaine de la Diversité & de l'Inclusion du 18 au 22 juin derniers mettant ainsi à l'honneur les quatre piliers de la politique Diversité & Inclusion du Groupe. Des événements et sensibilisations liés aux différents piliers ont été organisés dans nos hôtels et sièges du monde pendant cette semaine.

Promouvoir la diversité intergénérationnelle

En 2017, un programme intergénérationnel pilote a été mis en place. Le principe était le suivant : des binômes composés d'un *Smart Digit*, passionné par les nouvelles tendances et technologies ayant trait au digital et d'un *Smart Leader*, vivant au quotidien la culture Accor et désireux de partager son expérience professionnelle partagent respectivement leurs connaissances en duo.

Dans le cadre de ce premier pilote, 50 binômes ont pu participer et ont partagé un bilan positif :

- ◇ 73 % des participants souhaiteraient qu'une plateforme de co-mentoring existe pour faciliter leur expérience ;
- ◇ 87 % des participants souhaitent renouveler le programme ;
- ◇ 96 % pensent que le programme devrait être davantage déployé chez Accor.

Fort de ces bons résultats, le Groupe a lancé une plateforme digitale appelée co-mentoring en février 2018, avec l'objectif de systématiser ce programme partout le monde. À fin 2018, il compte plus de 900 utilisateurs à travers le monde.

2.2.8 Faciliter la transformation digitale et soutenir l'innovation sociale

Accompagner les collaborateurs dans la transformation digitale

Conscient que la réussite de sa transformation ne sera possible que par l'accompagnement des femmes et des hommes dans la proximité (les outils technologiques n'étant que des « facilitateurs »), Accor s'est doté dès 2015 d'une équipe dédiée Talent & Culture de support à la transformation digitale travaillant étroitement au contact des hôtels avec les équipes Talent & Culture locales. La plateforme digitale lancée en 2019 permettra de donner accès à tous à la formation et de rendre celle-ci plus mobile (voir ci-dessous).

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

L'année 2018 a été consacrée à la préparation d'une nouvelle plateforme digitale qui sera opérationnelle en 2019. Ce système global a été conçu selon une méthode agile, en co-construction avec l'ensemble des salariés, des managers des hôtels, des managers des régions, de la fonction ressources humaines et des opérationnels. La plateforme sera déployée en deux temps : février 2019 pour la partie recrutement (*Talent acquisition*) et juin et juillet 2019 pour les autres fonctionnalités de la plateforme et l'application mobile. Elle interviendra dans trois domaines :

- ◇ **le processus de recrutement et la gestion de la mobilité**, du point de vue des ressources humaines, du manager et du candidat, qui seront automatisés. Au module de

gestion des recrutements s'ajoutera un nouveau module carrières. Une application mobile permettra aux salariés de prendre connaissance des postes disponibles et de postuler ;

- ◇ **le Talent management** qui permettra de gérer la performance, les évolutions de carrière, les plans de succession ;
- ◇ **le Learning et l'e-learning**, par lequel transitera l'ensemble de l'offre de formation Accor disponible dans le monde dans toutes les fonctions et pour tous les salariés.

Cette nouvelle plateforme permettra d'améliorer la performance de Talent & Culture et aidera les salariés d'Accor à partager leurs connaissances et les valoriser.

Le digital au service des collaborateurs : le programme *Employee Friendly*

Adressé directement aux équipes, l'un des neuf programmes du plan digital, le programme *Employee Friendly*, a pour vocation d'accompagner les collaborateurs dans la transformation digitale. Cela s'est traduit notamment par le déploiement de la plateforme d'applications (APPY) destinée aux collaborateurs dans les hôtels, leur permettant d'accéder à leurs plannings hôtel depuis leur propre smartphone (application STAFF HUB co-créée avec Microsoft), de visualiser les commentaires et revues postés par les clients pendant ou après leur séjour à l'hôtel (Trust you Radar), d'accéder aux avantages de la carte Bienvenue, de se former grâce à Digit'all (un e-learning d'acculturation digitale), de partager les meilleures pratiques sur l'expérience client (plateforme CXC), de proposer des idées d'innovations digitales au service du terrain, etc. Début 2018, un module de covoiturage a été testé en Île-de-France. APPY est en cours de déploiement dans le monde.

2.2.9 L'apprentissage au cœur du développement des compétences

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

Une stratégie de Learning & Development pour accompagner la transformation du Groupe

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

Cette nouvelle stratégie, 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 Accor dans le contexte de transformation rapide. Elle est conçue pour être inclusive et attractive pour toutes les générations. Elle a aussi pour vocation d'accompagner l'implantation et la diffusion partout dans le Groupe du nouveau modèle de leadership commun et de la culture d'entreprise « The Heartist® Journey ». Ainsi, en France une offre de transformation « Culture de service et culture managériale » est proposée par Accor Académie.

Un projet de refonte globale de la stratégie L&D a été lancé en 2017 en se basant sur la collecte des attentes des prescripteurs et des utilisateurs des programmes de formation. Le plan de transformation a été élaboré en 2018. Il prévoit de passer de 18 académies actuellement à cinq académies régionales. La période 2018-2019 sera consacrée à l'élaboration détaillée des programmes de formation.

Accor Académie, outil structurant du déploiement de la stratégie de Learning & Development

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

Accor Académie est dédiée à l'ensemble des collaborateurs sous enseigne Accor, quels que soient leur métier, leur niveau de formation, leur poste et leur ancienneté. Ainsi, tous les hôtels filiales, managés ou franchisés ont accès aux formations proposées qui peuvent être adaptées selon les besoins spécifiques liés au mode de management de l'hôtel. Organisation internationale et transversale, la mission de Accor Académie 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.

Afin de servir la diffusion de la culture « d'apprenance » et d'autonomisation de chacun dans ses actions d'apprentissage et de transmission, un véritable parcours de développement des compétences du formateur est développé par Accor Académie : le Learning Campus. Il s'adresse à tous les collaborateurs et propose des outils et des contenus très divers pour les accompagner dans toutes leurs démarches de transmissions de savoir ou de compétences (« réaliser une vidéo pédagogique », « comprendre les modes d'apprentissage », « monter une classe virtuelle », etc.). Au sein de ce parcours, le Trainer Pass est un programme certifiant basé sur trois niveaux d'accréditations : « Facilitation », « Création de contenus » et « Coaching ». Près de 1 000 managers-formateurs certifiés contribuent à déployer les formations des marques, les formations Groupe et à diffuser la culture.

2018 a également marqué la poursuite du programme Leadership in Motion, décrit en page 138. 25 % des 1550 modules de formation, soit 387 programmes, sont consacrés au leadership et régulièrement mis à jour. À terme, ce nombre sera réduit à une trentaine de modules, dans le cadre de programmes de leadership globaux co-construits avec les régions afin d'assurer un meilleur contenu, incluant la stratégie du Groupe et le programme « Heartist® ».

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

Des formations sont dispensées par des formateurs Accor, 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, 72 % des heures de formation sont délivrées par des managers Accor.

Formations	2016	2017	2018
Nombre d'heures de formation (en millions)	3,1	3,9	4,3

2 Responsabilité de l'entreprise

Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs

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** : le Business Campus destiné à la filière des *revenue managers* a pour objectif de faire monter en compétence et en savoir-faire les *revenue managers* et les équipes opérationnelles qui jouent un rôle dans l'optimisation du chiffre d'affaires des hôtels, comme les Directeurs d'hôtels.
- ♦ **Vente** : le programme *Sales Campus* intégré à l'Académie en 2019, a comme ambition de veiller à ce que les équipes commerciales créent de la valeur ajoutée tant pour les clients que pour les partenaires hôteliers. C'est par le biais d'une méthodologie commune à toutes les approches commerciales que les équipes seront à même de contribuer à l'optimisation des résultats des hôtels. Ce programme a été décliné en divers modules répondant à tous les profils de collaborateurs faisant face aux clients, du Directeur d'hôtel, au responsable de réservations, en passant par le responsable de banquets, jusqu'aux vendeurs externes en charge de l'acquisition et de la relation client.

Animer des partenariats avec des organismes éducatifs

Accor a toujours entretenu des relations suivies avec les établissements d'enseignement dans presque tous les pays où le Groupe est implanté à travers des partenariats institutionnels ou la construction de projets communs. Le Groupe collabore ainsi avec plus de 250 établissements, écoles et universités de tous niveaux et spécialisations. Depuis les certificats professionnels d'écoles hôtelières jusqu'à la thèse de doctorants en Université. Depuis les échanges avec des écoles du digital jusqu'aux métiers de la conciergerie. L'objectif est également de mener des actions de partenariat sur le court et sur le long terme.

Des visites régulières sont organisées dans les établissements : présence du Groupe aux différents forums étudiants ou accueil de classes d'étudiants dans les hôtels partout dans le monde afin de leur faire découvrir les métiers et opportunités du secteur de l'hôtellerie.

Des partenariats spécifiques sont conclus avec des établissements variés, par exemple, en France avec l'IAE Savoie-Mont-Blanc pour le *revenue management*, l'institut Paul Bocuse pour différentes actions de formation, l'Université d'Angers (Esthua) pour des participations aux projets du Groupe (recherche, concours et conférences) ou encore des grandes écoles telles que la Sorbonne, Sciences-Po, l'ESSEC. Ces partenariats existent également à l'international avec l'École hôtelière de Lausanne, Sommet Éducation, SEG., Cornell University, Ryerson University, ITHQ, Beijing Hospitality Institute, Hong Kong Polytechnic University, Nanyang Business School, Blue Mountains International Hotel School, RMIT au Vietnam et de nombreux autres.

Par ailleurs, des actions sont menées auprès des étudiants telles que des animations de challenge sur les réseaux sociaux ou des conférences diffusées sur Facebook Live avec l'intervention des dirigeants du Groupe et des événements de recrutement originaux, « speed meetings », « open doors recruitment », « simulation lab », etc.

Cette diversité d'actions dans le monde entier crée un tissu relationnel serré qui permet de faciliter l'entrée de nombreux jeunes vers les métiers du Groupe. En raison de son fort développement actuel, l'acquisition de jeunes talents est au cœur de la stratégie Talent & Culture du groupe Accor.

2.2.10 Accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours

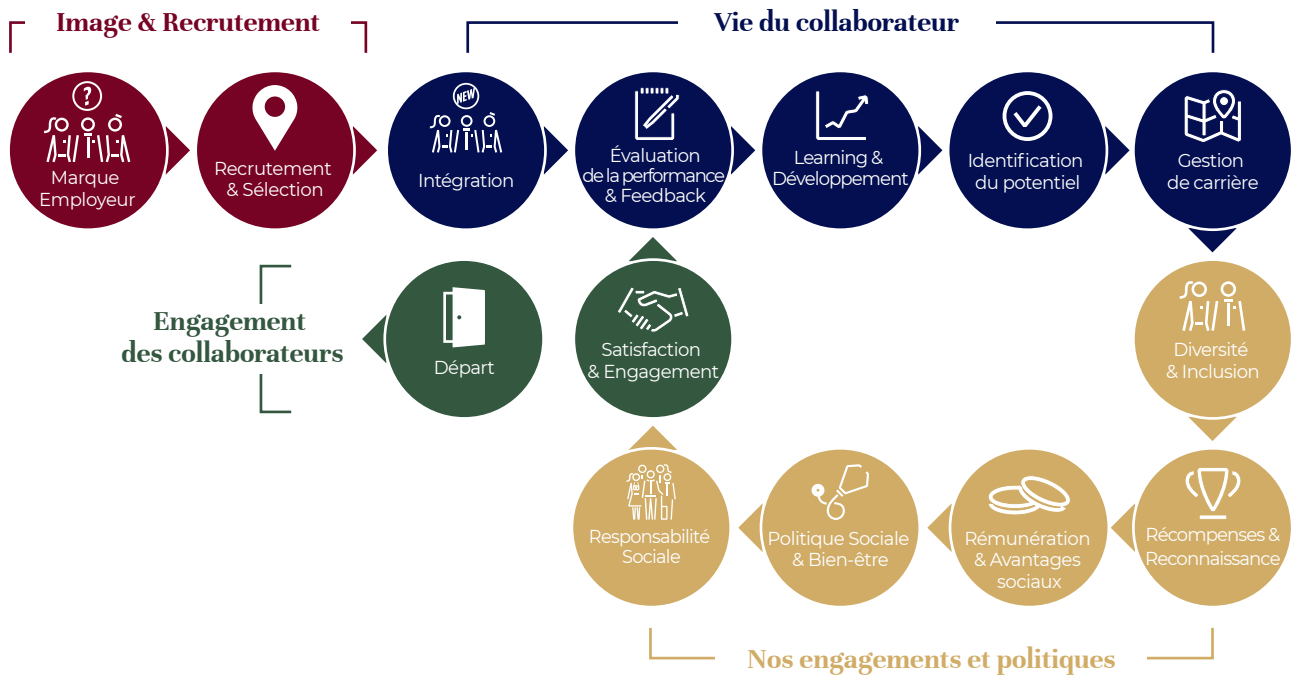
Accor porte une attention particulière aux 285 000 Talents travaillant sous ses enseignes. La gestion des talents est donc au cœur de la culture du Groupe, avec un objectif simple, mais ambitieux : que chaque talent puisse se sentir libre et responsable dans son poste afin d'être en mesure,

collectivement et individuellement, d'offrir la meilleure expérience client. Accor s'attache à accompagner le parcours de ses collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle dans le Groupe.

Talent Journey : une approche systémique du parcours des collaborateurs

En miroir du Parcours Client (*Guest Experience*), qui guide toutes les réflexions et la transformation du Groupe, le Parcours Talent (*Talent Journey*) fait un parallèle entre le parcours d'un collaborateur au sein du Groupe et le parcours du client qui séjourne à l'hôtel. Cette approche rappelle les enjeux et les bonnes pratiques de management à chaque étape du parcours du collaborateur en faisant le lien avec

le cœur de métier de l'hôtelier. Quelques exemples : une marque employeur qui se différencie de la concurrence est aussi essentielle pour attirer les talents qu'une marque hôtelière de renom pour attirer les clients. La décision d'un talent de postuler est aussi cruciale que la décision d'un client de réserver, c'est l'étape du premier contact, fondatrice pour la suite de la relation.



Le *Talent Journey* est au cœur de toutes les réflexions menées par le Groupe pour accompagner les collaborateurs.

Dans la mesure du possible, les talents du Groupe bénéficient chaque année d'un entretien de performance et de développement avec leur leader. Cet entretien est un moment privilégié d'écoute et d'échange qui permet de faire le bilan de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir, liés à la rémunération variable. Il donne également la possibilité aux collaborateurs d'échanger sur leur projet professionnel en vue de déterminer un plan de développement adapté pour développer leur potentiel. Basé sur le Modèle de Leadership, l'entretien de performance et de développement, dont le processus est commun à toutes les entités du Groupe, donne une vision claire et cohérente de ce qui est attendu de chaque talent pour répondre aux besoins des clients, quelle que soit sa position dans le Groupe. Il forme le socle de référence pour toutes les étapes du parcours du collaborateur. Il sera enrichi, dans les années à venir, d'un feed-back par les « pairs ».

Talent Farewell : un nouveau questionnaire de départ

Un nouveau questionnaire de départ, qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs qui quittent le Groupe, a été déployé en 2018. Souhaitant améliorer ses actions de rétention des talents, Accor mise sur ce questionnaire pour identifier au mieux leurs motivations. Au moment de leur départ, les collaborateurs répondent en ligne aux questions

de cette enquête confidentielle. Les 30 questions posées portent sur leur expérience au sein de Accor et sur les raisons de leur départ. Depuis son lancement en mai 2018, 2 300 questionnaires ont été remplis.

Préparer la relève managériale

Le processus des *Talent Review* mené par Accor est un impératif de la politique Talent Management pour soutenir le déploiement du Groupe et de ses talents et ce, d'autant plus dans une période où son modèle de business est en pleine transformation. Ce processus est basé sur l'évaluation de la performance et l'identification du potentiel, déterminées avec chaque talent lors de son entretien de performance et de développement. Il est soutenu par une approche et des outils communs à toutes les entités du Groupe et porte une attention particulière à la parité hommes/femmes. En 2018, 13 000 managers ont été intégrés dans cette démarche. Le Groupe travaille à la mise en place d'une solution digitale permettant de suivre les Talents en ligne. Le Groupe poursuit son objectif d'intégrer tous les collaborateurs dans cette dynamique d'ici à 2020.

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

Inspire, un nouveau programme d'identification des hauts potentiels a été lancé pour attirer les meilleurs étudiants dans les hôtels du Groupe et leur donner la possibilité d'étendre leur carrière après l'obtention de leur diplôme chez Accor. Lancé en août 2018, ce programme de 18 mois accueillera ses premiers participants en 2019. L'objectif est d'identifier dans chaque hôtel un talent ayant le profil d'un futur manager ou directeur d'hôtel. Ce programme a vocation à remplacer les programmes « hauts potentiels » déjà existants dans certaines enseignes.

En matière de recrutement, Accor a fait évoluer en 2018 ces process et les outils dans l'objectif de répondre aux besoins spécifiques des managers dans le contexte de transformation rapide du Groupe. Dans le domaine du recrutement aussi, le digital et l'innovation seront convoqués pour apporter des services efficaces permettant d'améliorer tant l'expérience du candidat que celle du manager chargé de recruter. Dans cette perspective, une équipe projet dédiée a été chargée de définir la stratégie de recrutement du Groupe pour les années à venir, tenant compte de sa dynamique de croissance et des évolutions sociétales en cours. Les premières actions ont porté sur l'alignement des processus de recrutement dans toutes les entités du Groupe. Par la suite, la plateforme Talent & Culture en cours de conception assurera la mise en place de processus de recrutement efficaces, professionnalisés et orientés « expérience client ».

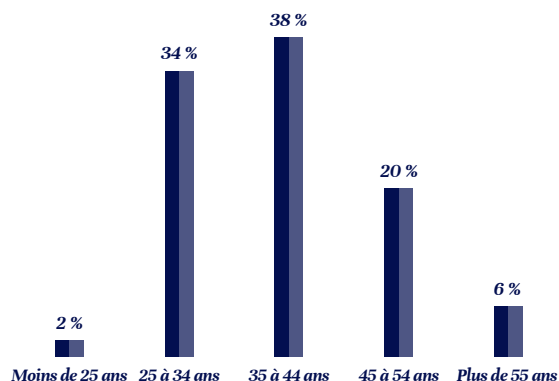
Accor promeut activement l'évolution de ses collaborateurs tout au long de leur carrière. De nombreux programmes, pour la plupart portés par Accor Académie, existent à travers le Groupe pour identifier les leaders de demain, les accompagner dans leurs parcours et les fidéliser. Ces programmes sont conçus et animés au niveau local, régional ou Groupe pour répondre au mieux aux enjeux.

En mai 2018, *Talent selection*, un nouveau process de sélection des managers dans les régions et aux sièges a été lancé. Il permet d'instaurer une gestion prévisionnelle des compétences et des talents au sein de Accor. En juillet 2018,

un process similaire a été mis en œuvre dans les enseignes de luxe. Entre mai et septembre 2018, 700 personnes avaient été concernées par ce programme, qui a vocation à s'élargir.

De nombreux autres projets seront lancés en 2019 dans le cadre de la nouvelle plateforme digitale Talent & Culture.

Pyramide des âges des encadrants pour l'activité hôtellerie en 2018



Favoriser la mobilité internationale

La présence du Groupe dans 100 pays offre aux collaborateurs de nombreuses opportunités de carrière à l'international. Les équipes Talent & Culture et les experts de la mobilité sont dédiés à accompagner ces mobilités tant dans l'identification des profils que dans la gestion des formalités administratives et pratiques, ou le respect des règles de mobilité établies par le Groupe. Elles s'assurent également que les régions échangent entre elles pour fluidifier les mobilités interrégions : pour cela, des outils communs ont été diffusés depuis 2017 et les conversations autour de la mobilité ont été renforcées entre les régions.



2.2.11 Engagement Planet 21 : la perception des collaborateurs en progression sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe

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

Dans le cadre de la refonte de *Planet 21* en 2016, Accor a donc pris l'engagement de faire progresser la perception de ses collaborateurs sur son haut niveau d'engagement RSE d'ici à 2020.

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

- ♦ l'action du Groupe au niveau social et environnemental ;
- ♦ la promotion de la diversité et de l'inclusion ;
- ♦ la reconnaissance par l'encadrement ;
- ♦ la politique de développement des compétences.

Cet indice connaît une forte progression depuis 2015.

	2016	2017	2018
Indice de responsabilité sociétale du Groupe	76 %	81 %	83 %

Pour faire progresser son indice de responsabilité sociétale, le Groupe donne de la visibilité à ses engagements et la possibilité à tous les collaborateurs de s'engager personnellement ou de partager de bonnes pratiques et des initiatives solidaires, que ce soit dans le cadre de *Planet 21*, de *Accor Solidarity* ou *via* des initiatives très locales. En 2018, le Groupe a lancé une application mobile, *Acting Here*, en français et en anglais, axée sur la pédagogie sur le développement durable et l'engagement des collaborateurs autour d'écogestes simples et concrets.

Le lancement de l'appli a été réalisé concomitamment du *Planet 21 Day 2018*. Les hôtels, chaque année très mobilisés autour du challenge qui accompagne la célébration de cette journée du 21 avril dans le Groupe, étaient invités à télécharger l'appli pour y poster leurs initiatives en faveur de la thématique de l'année « *Every Eco-Action Counts* ». Les initiatives ont été postées dans l'une des neuf catégories proposées par l'application, sur lesquelles le Groupe a choisi de centrer la sensibilisation pour les premières années : eau, énergie, alimentation, ressources, déchets, transport, santé & bien être, produits chimiques et sécurité. Par la suite, les plus de 500 initiatives postées par les hôtels dans 43 pays ont été soumises au vote dans la plateforme « *Green Stars* » ouverte à l'externe. Au total, la plateforme a enregistré plus de 43 000 votes.

L'application *Acting Here* s'appuie sur une mécanique de « gamification » visant à encourager un maximum les collaborateurs au passage à l'action, dans leur travail comme à la maison. De mai à décembre, cinq campagnes thématiques

se sont succédé en commençant par « *Les Essentiels* » : ces 20 comportements dont le Groupe souhaiterait qu'ils deviennent des incontournables pour ses collaborateurs (ne pas laisser couler l'eau inutilement, éteindre la lumière au moment de quitter une pièce, etc.). Cette première campagne était également centrée sur la sensibilisation des collaborateurs aux enjeux du développement durable en général et au programme *Planet 21* du groupe Accor. Les campagnes suivantes ont concerné l'eau, les déchets, l'alimentation et la sécurité. Les campagnes de 2019 porteront sur les produits chimiques, la préservation des ressources, l'énergie, la santé, notamment. Cette application mobile permet également le partage de bonnes pratiques individuelles ou collectives entre collaborateurs et entre hôtels. Certaines des bonnes pratiques postées sur *Acting Here* sont ensuite relayées sur d'autres réseaux sociaux afin de leur donner plus de visibilité et inspirer les collaborateurs du Groupe. À fin 2018, les collaborateurs de 580 hôtels avaient participé dans 75 des 100 pays d'implantation de Accor et plus de 640 bonnes pratiques avaient été partagées.

En 2019, Accor prévoit de décliner l'application en huit langues supplémentaires : allemand, arabe, chinois, espagnol, italien, néerlandais, portugais et russe afin de rendre l'application accessible à un plus grand nombre. Un groupe de travail a également été mobilisé dont la mission est de rendre l'appli toujours plus attractive. Celle-ci sera également incluse dans le parcours d'intégration des nouveaux embauchés et sera rendue directement accessible dans la page d'accueil de Gaia. Enfin, le Groupe prévoit de communiquer en interne pour faire mieux connaître *Acting Here*.

2.3 Impliquer nos clients dans une relation durable

Accor souhaite faire vivre à ses clients une expérience hôtelière toujours plus responsable et les engager à agir à ses côtés, car l'activité hôtelière se caractérise, plus qu'aucune autre, par la proximité qui existe avec les clients. De cette proximité naît un haut niveau d'exigence en matière de services proposés intégrant une dimension environnementale et sociale forte, quels que soient la marque ou le pays. Le Groupe s'impose

donc de respecter des standards environnementaux minimaux dans tous ses hôtels et d'écoconcevoir les principaux produits présentés dans ses chambres. Cette proximité avec les clients ouvre aussi la voie à un lien plus étroit avec eux, autour de l'engagement citoyen. Les études montrent que les clients sont sensibles et prêts à agir aux côtés du Groupe.

2.3.1 Démultiplier les effets positifs de Planet 21 – Acting here

Accor a conçu une stratégie en quatre étapes permettant de s'appuyer sur le fort engouement des consommateurs pour les questions citoyennes et le transformer en avantage compétitif. Non seulement pour se différencier, mais aussi pour susciter une préférence pour ses marques, voire obtenir l'adhésion des clients à des valeurs communes :

- ♦ **faire savoir et faire connaître son ambition, ses engagements et les résultats obtenus** : ces informations sont communiquées aux clients directement sur les sites Internet du Groupe, dans les hôtels par différents types de supports digitaux ou papier ou encore par l'intermédiaire des collaborateurs, qui restent les meilleurs ambassadeurs de la démarche *Planet 21 – Acting Here* ;
- ♦ **faire comprendre** : en apportant des contenus pédagogiques sur les enjeux et la manière d'agir, Accor permet à ses clients de transformer leur séjour en un moment de découverte et d'apprentissage qu'ils pourront prolonger en de nouvelles bonnes habitudes de retour chez eux ;
- ♦ **inciter à agir** : le Groupe et ses hôtels souhaitent inciter les clients à agir, par une contribution financière, par exemple, ou une participation à des initiatives portées par les hôtels dans les communautés aux alentours, ou encore en adoptant des gestes vertueux au quotidien. Accor encourage le passage à l'acte en levant toutes les barrières – même mineures – qui se dressent parfois entre la volonté de faire et l'action : tous les leviers sont actionnés pour transformer l'intention en actions tangibles. Accor fait le pari que ces dimensions d'apprentissage et d'aide au passage à l'action sont sources de fidélisation des clients ;
- ♦ **impliquer** : Accor souhaite aller plus loin en impliquant ses clients dans des expériences autour du développement durable, en les associant à des projets de co-innovation, en créant une communauté de clients passionnés par les questions environnementales et sociétales, mus par des valeurs communes et le désir d'innover ou de vivre une expérience porteuse de sens.



Engagement Planet 21 : chaque année une innovation majeure pour interagir avec nos clients autour du développement durable

L'innovation majeure de 2018 se positionne sur le quatrième niveau de cette stratégie « Impliquer » : elle a pour ambition de créer une communauté de clients très engagés avec lesquels le Groupe pourra co-crée et co-innover pour apporter des réponses durables au monde demain. Cette innovation consiste à transformer le club de fidélité Accor, en un programme de fidélité pionnier par son caractère engagé et engageant. Cette transformation concerne les trois piliers du programme de fidélité : gagner des points, utiliser ses points, bénéficier d'attentions personnalisées :

♦ **earn for good** : les clients sont incités à adopter des comportements vertueux et sont récompensés en points de fidélité. En 2018, quelques actions responsables permettaient déjà de gagner des points : participer à un challenge photos trimestriel sur l'alimentation responsable, opter pour le ménage réduit pendant son séjour. En 2019, les clients pourront choisir un hôtel ayant atteint au moins le niveau bronze Planet 21, ou encore choisir une chambre « My Green Room » et recevoir en retour des attentions personnalisées ;

♦ **burn for good** : depuis plusieurs années, les clients pouvaient transformer leurs points au service de deux grandes causes : la transition vers une agriculture plus responsable et durable – portée par *Plant for the Planet* – et la lutte contre l'exclusion économique et sociale des personnes en grande précarité – portée par Accor Solidarity. Désormais, ils peuvent également prendre part à des *Green Elite Expériences* (journée en mer sur *Energy Observer*, journée avec un vigneron engagé, stage de survie avec la *Bear Grylls Academy*, etc.) ou à des *Green Dream Stays* dans des hôtels Fairmont proposant une expérience nouvelle autour d'un thème lié à la préservation de l'environnement : passer une journée dans une ferme bio, séjourner dans une zone de préservation de la biodiversité ou un site archéologique, etc. À partir de 2019, d'autres expériences seront proposées comme la visite de sites de plantation *Plant for the Planet*, des interactions nouvelles avec *Energy Observer*, ou encore des séjours dans les écolodges de la marque Mantis en Afrique (voir encadré) ;

♦ **green soft benefits** : une gamme d'attentions pour les clients offertes en fonction de leur statut de fidélité est en cours de conception (ex. : boisson d'accueil réalisée avec le potager bio de l'hôtel, etc.).

Accor et Mantis créent le *Community Conservation Fund Africa*

En 2018, Accor a pris une participation de 50 % dans le capital du groupe sud-africain Mantis, dont l'offre hôtelière est toute entière connectée à la préservation des espaces sauvages en Afrique, à la protection de l'environnement et à l'interaction positive avec les communautés locales. En toute cohérence, cette prise de participation s'est accompagnée du lancement d'une organisation à but non lucratif, *Community Conservation Fund Africa* (CCFA), visant à amplifier l'engagement des deux groupes à lutter contre le déclin de la faune africaine avec le concours de trois ONG de référence dans ce domaine : *Wilderness Foundation*, *Tusk Trust* et *African Parks*. Pour sa première année d'existence, ce fonds a été doté par Accor et Mantis de 600 000 dollars qui seront affectés à des projets portés par les trois ONG partenaires.

Opérée en mode pilote en 2018, cette transformation club de fidélité Accor a permis de valider l'intérêt des clients (il compte plus de 50 millions d'adhérents) pour cette forme de co-engagement avec la marque Accor. Les retours des clients membres du club de fidélité sont très positifs, à l'instar de leur forte mobilisation autour de l'appel à projets lancé dans le cadre des 10 ans de Accor Solidarity, leur offrant la possibilité de demander un soutien financier pour l'association de leur choix.

Elle est un marchepied pour le déploiement d'un dispositif bien plus ambitieux en 2019 ; avec toujours cet objectif de Accor de se positionner comme un acteur du changement par l'implication des clients dans des expériences porteuses de sens.

L'opération « Give a Tree », innovation majeure 2017, devenue action récurrente

La plateforme digitale « Give a Tree », lancée en novembre 2017, permet aux internautes de financer des projets d'agroforesterie déployés par le Groupe avec Pur Projet. Après avoir reçu un certificat de plantation, chacun a la possibilité de suivre le projet et son évolution (contexte et objectifs, photos, vidéos, coordonnées GPS de la parcelle). Des campagnes régulières sont animées auprès des clients pour les encourager à participer (Noël, Fête des Mères, Fête des Pères, etc.)

Renforcer la visibilité des actions dans les hôtels

La mobilisation des hôtels du Groupe en faveur du développement durable n'est plus à démontrer. Elle reste cependant souvent peu connue des clients. C'est pourquoi, depuis 2016, Accor accentue la visibilité du programme Planet 21 – *Acting Here* dans ses hôtels (étapes 1 et 2 ci-dessus), qu'il considère comme la base de dialogue et de l'interaction avec ses clients. Le déploiement d'outils de communication et sensibilisation se poursuit en 2018 avec par exemple l'adaptation des supports de communication « in hotel » à leurs identités de marques par Fairmont, Swissôtel, Raffles, etc. À partir de 2019, des

versions locales de la pancarte de salle de bain proposant au client de réutiliser sa serviette plusieurs jours d'affilée seront disponibles dans les hôtels. Pour chacun des 28 pays qui disposent d'un projet de plantation *Plant for the Planet* localement, le visuel de l'affichette présentera une photo du site de plantation, de même qu'un descriptif du projet, sa localisation et ses bénéficiaires. Ainsi, le client pourra instantanément visualiser les bénéficiaires de son geste.

Pour la deuxième année consécutive, Accor a invité ses clients et autres communautés à participer au *Green Star Challenge* (voir 2.3.11. Engagement Planet 21 : la perception des collaborateurs progresse sur le haut niveau d'engagement RSE du Groupe).

2.3.2 Installer durablement les bonnes pratiques dans les hôtels



Engagement Planet 21 : 100 % de nos hôtels mettent en place les 16 actions de référence Planet 21 In Action

De façon à garantir la prise en compte d'exigences minimum en matière de développement durable dans la totalité de son réseau, Accor a défini 16 actions – correspondant au niveau Bronze – que tous les hôtels doivent mettre en place obligatoirement, au plus tard d'ici 2020.

Ces 16 actions couvrent les « basiques » qui constituent la démarche de développement durable du Groupe depuis l'origine et le cœur d'ambition du Groupe, au-delà de la simple conformité réglementaire. La liste des 16 actions obligatoires et leur taux de déploiement en 2018 est présentée en annexe, page 197. À fin 2018, 77 % des hôtels avaient mis en place les 16 actions de référence de *Planet 21 In Action*. Cette très bonne performance traduit une forte mobilisation des hôtels dans tous les pays.

Afin d'atteindre l'objectif, l'enjeu clé du Groupe pour les années à venir est le déploiement des actions suivantes, pour lesquelles le niveau de déploiement est inférieur à 95 % des hôtels :



*Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables, programme *Plant for the Planet*); par ailleurs, la méthode de comptabilisation des hôtels participants au programme *Plant for the Planet* a évolué par rapport à 2017 (cf. note méthodologique).*

2.3.3 Privilégier les produits écoresponsables



Engagement Planet 21 : 10 familles de produits clés de notre offre hôtelière sont écoresponsables

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

Pour déployer la démarche à grande échelle, des critères de développement durable pour les dix familles de produits clés ont été définis avec les équipes internes (développement durable, achats, design et marketing). Des fournisseurs et des spécialistes externes ont également été consultés pour certains produits. Lorsqu'un écolabel reconnu existe (Écolabel européen, NF Environnement, Nordic Swan, FSC ou PEFC pour le bois ou les fibres papier, Oekotex standard 100 pour le textile, etc.), l'obtention dudit label est un des critères retenus par Accor. Les autres critères identifiés sont par exemple : l'interdiction de certaines substances chimiques,

l'utilisation de matériaux issus du recyclage, l'intégration d'éléments écoconçus, le non-recours au plumage à vif pour la confection de couettes, etc.

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

Accor a pris l'engagement que, d'ici 2020, tous les nouveaux produits (développés en interne ou référencés auprès de fournisseurs externes) associés à ces dix familles de produits respecteront systématiquement des critères écoresponsables, et qu'ils seront progressivement déployés dans les hôtels. Cet engagement s'appuie sur la mobilisation des équipes Achats des sièges et des pays, afin de s'assurer que les critères écoresponsables sont bien intégrés dans les produits proposés aux hôtels *via* les services supports des sièges. La mise en œuvre de cet engagement est assurée à travers le dispositif *Planet 21 In Action*, qui permet de suivre le taux de déploiement. À partir d'un seuil de 60 % d'hôtels ayant mis en œuvre l'action, le déploiement est considéré comme significativement réalisé (30 % pour les produits ayant des durées de vie pluriannuelles : literie, draps et serviettes, peintures et sols). Le taux global de déploiement est calculé comme la moyenne de déploiement des 10 actions.

Nouvel engagement Accor pour réduire le plastique dans les hôtels

S'appuyant sur des initiatives déjà en place partout dans le Groupe, Accor a annoncé en juillet 2018, le lancement d'un plan mondial de réduction proactive du plastique dans ses hôtels. Concrètement :

- ◇ Accor éradiquera les pailles et les touillettes en plastique d'ici la fin 2019 ; des produits de substitution pourront être fournis à la demande du client et devront être respectueux de l'environnement ;
- ◇ Accor remplacera les cotons-tiges en plastique par des cotons-tiges en carton d'ici la fin 2019 ;
- ◇ le Groupe incite également ses hôtels à remplacer progressivement les autres produits plastiques jetables (bouteilles en plastique, sacs à linge en plastique, verres jetables en plastique, articles emballés individuellement en plastique comme les kits de toilette, accessoires, etc.) par des solutions plus écologiques.

À fin 2018, 51 % hôtels proposaient une alternative aux bouteilles d'eau en plastique.

La mobilisation des hôtels à fin 2018

À titre d'exemple, la marque Sofitel a lancé en 2018 un lit répondant aux critères écoresponsables. Ainsi, les sommiers et matelas sont fabriqués avec du bois issu de forêts gérées durablement (label FSC), les ressorts ne sont pas galvanisés et le tissu est labellisé Oeko-Tex® standard 100, garantissant l'absence de substances nocives. Les couettes et oreillers répondent également aux critères suivants : revêtement en tissu Label Oeko-Tex® Standard 100, garnissage en matière recyclée (PET à base de bouteilles en plastique).

Autres exemples : avec la marque Novotel qui poursuit le déploiement de la chambre N'Room au fur et à mesure des rénovations d'hôtels. La N'Room intègre des produits d'accueil écolabellisés, des peintures et moquettes écolabellisées, des oreillers et couettes issus de matériaux recyclés, une literie écologique, un éclairage LED et des équipements économes en eau.

Flying Nest s'installe à Avoriaz pour la saison d'hiver

En 2018, Accor a poursuivi les implantations de Flying Nest : une solution d'hébergement mobile à empreinte écologique réduite qui propose une expérience alliant confort, bien-être et proximité avec la nature. Aménagées dans des containers maritimes recyclés, ces chambres d'hôtel comportent différents espaces et éléments adaptés aux besoins du client, conçus dans le respect de l'environnement (matériaux écologiques, réduction des consommations d'énergie, etc.) et une salle de bains traditionnelle dont la douche est dotée d'un voyant lumineux permettant de suivre sa consommation d'eau.

Avec sa marque ibis, Accor teste également l'intégration des grands principes de l'économie circulaire dans un nouveau projet de chambre : respectant le cycle de vie du produit, la chambre a été conçue pour prévoir des rénovations plus fréquentes et à moindre impact environnemental grâce à une conception modulaire. Du mobilier sélectionné localement le plus possible, des matériaux transformables et/ou recyclés sont privilégiés et le design a été pensé pour être évolutif : un mobilier simple et mobile.

Concernant les meubles, les équipes Achats intègrent le critère impératif de l'origine du bois et de sa durabilité (bois certifié durable FSC et PEFC). À ce jour, la maturité des filières ne permet pas d'identifier des solutions permettant de pallier les impacts liés aux colles et aux vernis.

En novembre 2018, Accor a décidé de ralentir le déploiement européen du linge écologique. La raison principale réside dans la difficulté à embarquer les blanchisseurs, maillon incontournable de l'écosystème vertueux nécessaire à la réussite du projet. Accor, aux côtés des équipes et des opérateurs locaux, poursuit ses recherches afin de trouver des solutions permettant la mise en œuvre pérenne de cette innovation.

Famille de produits clés	Critères écoresponsables définis	Niveau de déploiement dans les hôtels		État d'avancement de l'objectif
		2017	2018	
1. Savons, shampoings et gels douche	Écolabels ou absence de substances controversées	89 %	88 %	✓
2. Produits d'entretien	Produits hyper concentrés (réduction des déchets plastique) et écolabélisés (impact écologique réduit)	96 %	98 %	✓
3. Linge de lit	Labels durables, écoconception (linge écru, voir encadré ci-dessous)	NA	NA	-
4. Serviettes de toilettes		NA	NA	-
5. Literie : couettes/oreillers/sommiers et matelas	Matière recyclée, label Oeko-Tex® Standard 100, bien-être animal, test de COV, facilité d'ergonomie	40 %	42 %	✓
6. Produits à usage unique ; papier hygiénique/essuie-main/serviettes en papier/sacs-poubelles/gobelets en carton/gobelets en plastique	Fibre durable avec label FSC/PEFC ou recyclé (pour les papiers hygiéniques, essuie-main, serviettes en papier) Matière recyclée ou compostable pour les produits plastiques	40 %	56 %	↑
7. Papier d'impression	Fibre durable avec label FSC/PEFC et/ ou écolabel, et/ou recyclé	41 %	62 %	✓
8. Peintures	Écolabels	23 %	35 %	✓
9. Revêtements de sol	Label GÜT pour les moquettes Label FSC ou PEFC pour les parquets			✓
10. Cadeaux clients : stylos/cadeaux pour les enfants	Matière recyclée ou certifiée durable. Produits soutenant des projets solidaires ou environnementaux	34 %	39 %	↑
TOTAL				06/10

✓ Objectif atteint ou dépassé.

↑ En progression.

Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabélisés, produits d'accueil écoresponsables, programme Plant for the Planet).

2.3.4 Une culture centrée sur le client

Rendre le client juge de la performance

Marqueur de l'importance de sa transformation culturelle, le Groupe fait du client le principal juge de sa performance et de celle de ses hôtels. Si la conformité aux standards et esprits de service reste un levier de succès, le seul indicateur retenu est désormais la satisfaction du client.

La plateforme *Voice Of the Guest* (VOG), lancée en 2015, est un exemple d'outil puissant que le groupe Accor 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 ;

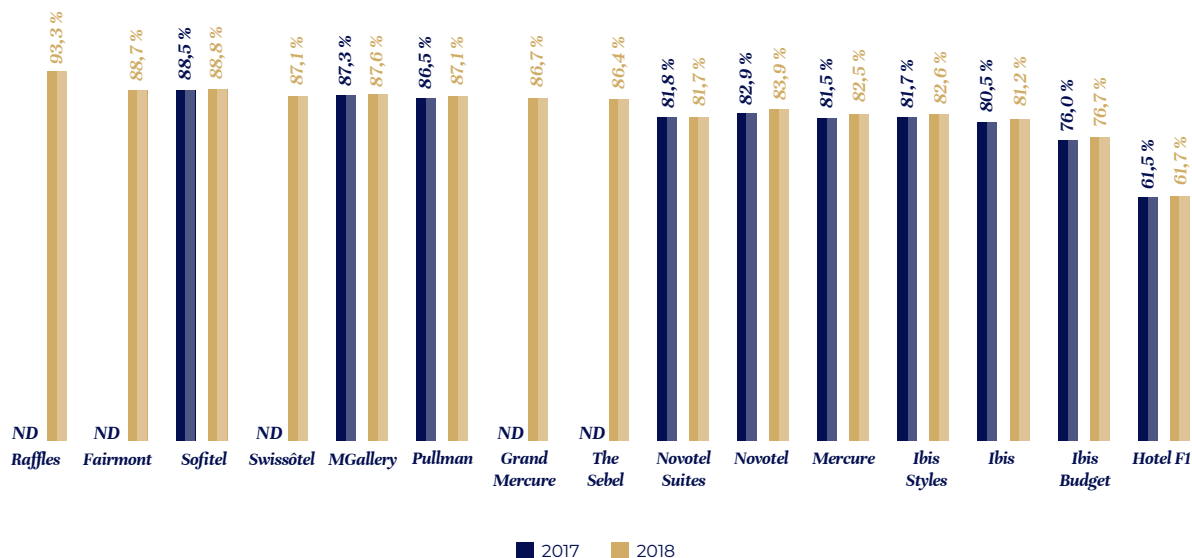
- ◇ donner la possibilité à chaque hôtel de maîtriser son e-réputation, en interagissant plus directement, plus rapidement et de manière plus fluide avec les clients ;
- ◇ comparer les avis reçus par Accor et par sa concurrence et mettre ainsi en avant les atouts des hôtels du Groupe, lorsque le client fait des comparaisons ;
- ◇ contribuer au référencement naturel des établissements du Groupe et les aider à optimiser leur présence sur les différents médias.

Dès fin 2015, 100 % des hôtels du Groupe (filiales et managés) géraient leur e-réputation en ligne, conformément à l'objectif. Un objectif sur le score d'e-réputation a été fixé à chaque hôtel qui est désormais l'indicateur d'évaluation des hôtels. Depuis 2017, VOG inclut des questionnaires pour deux des trois catégories de clients *Meeting & Events* (acheteurs et planificateurs). Les questionnaires sur l'expérience *Wellbeing/Spa* sont en cours de déploiement ainsi que pour les services F&B. Enfin, les revues des clients du Groupe sont directement accessibles sur le site de réservation *accorhotels.com* et non plus seulement sur les plateformes comparatives.

Indices de satisfaction client en 2018

Depuis 2016, le RPS (*Reputation Performance Score* – score de performance de la réputation) est l'indicateur principal de suivi de la satisfaction client. Le Groupe continue également de suivre la part de clients satisfaits & très satisfaits, tels que représentés ci-dessous. Résultats 2016 et 2017 du RPS et de la question « le séjour dans son ensemble » sur le périmètre Accor (actifs à fin décembre) :

Score de performance de la réputation (RPS)



Le RPS mesure la réputation d'un hôtel par rapport à la satisfaction en général exprimée dans tous les avis, qu'ils soient sollicités (dans les questionnaires de satisfaction GSS), ou non sollicités (les avis en ligne sur plus de 250 sites surveillés par VOG, comme Booking, Google, TripAdvisor, Facebook, etc.).

Ces outils sont connectés à une base de données centrale (*Quality Hub*) et alimentent les tableaux de bord transmis ensuite à toute la hiérarchie des opérations (allant des

Directeurs d'hôtels aux Directeurs pays), ainsi qu'aux fonctions supports (marketing, qualité, sécurité, etc.). Sur la base de ces données, chaque pays est responsable de conduire une revue de qualité pour suivre la performance des hôtels et définir un plan d'action correctif le cas échéant. Chaque Directeur d'hôtel dispose également sur une appli smartphone d'une interface simple et ergonomique pour se positionner dans sa concurrence directe, avec un niveau de détail par prestation dans l'hôtel.

Toujours plus de simplification du parcours client

2018 a vu le déploiement actif de la « *Accor Customer Digital Card* » (ACDC). ACDC est une fiche client nouvelle génération, complète, modifiable et partagée aisément entre les hôteliers, qui compile des données variées sur l'identité du client, ses préférences, sa satisfaction, ses données de fidélité ou encore son historique de séjour dans le Groupe. Autant d'informations utiles pour améliorer l'accueil d'un client à chacune de ses visites dans un des hôtels du Groupe. ACDC répond aux attentes des clients en termes de reconnaissance et de personnalisation et est un outil important pour permettre aux hôteliers de faire vivre la promesse « *We are all Heartists®* ». Elle est utilisée dans plus de 80 pays, dans 3 500 hôtels de 23 marques différentes du groupe Accor et s'accompagne d'une nette augmentation du NPS.

Accor a également travaillé à la simplification substantielle du parcours d'achat digital, avec en particulier un effort sur la simplification et la transparence tarifaire. Le client dispose ainsi de toute l'information quant à ce qui est inclus ou exclu dans son tarif et ses conditions d'annulation.

Renforcer la protection des données des clients

Mesures mises en œuvre et résultats obtenus

2018 est l'année de l'entrée en application du Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) ⁽¹⁾. Dans ce contexte, Accor a poursuivi ses travaux de maintien en conformité à la réglementation applicable, que ce soit :

- ◇ **au niveau du Groupe** : nomination d'un Data Protection Officer, cartographie de traitements de données (+ 250 applications), identification de leurs niveaux de risques et mise en place de plans de remédiation, le traitement de 700 demandes mensuelles liées aux droits des personnes (art. 15.1) ;
- ◇ **au niveau du siège** (documentation des traitements pour respecter le principe dit d'« accountability », gestion du registre des traitements *via* l'outil acquis par le Groupe, gestion des contrats avec les tiers pour assurer la protection des données, gestion de sujets transverses comme ceux relatifs aux durées de conservation, à l'information des personnes ou à la gestion de leurs droits, analyses au cas par cas des initiatives impliquant le traitement de données personnelles, etc.) ;
- ◇ **au niveau des business units**, déploiement de la méthode en lien avec les *regional data protection coordinators*, les relais locaux pour les sujets de protection des données personnelles (mise en place d'une approche coordonnée pour accompagner les *business units* dans leurs travaux de mise en conformité des traitements qu'ils mettent en œuvre) ;

- ◇ **au niveau des hôtels**, déploiement de la méthode en leur fournissant les informations utiles à leur mise en conformité et en travaillant à l'élaboration d'un kit de déploiement comprenant par exemple un registre type des activités de traitement.

Les actions de communication et de sensibilisation sur le sujet de la protection des données personnelles se sont poursuivies sous forme d'un événement pour les sièges en avril 2018, d'interventions du *Data Protection Officer* en comités de direction, auprès d'équipes opérationnelles ou d'équipes supports, de contenus mis à disposition sur l'intranet Groupe ou de finalisation d'un e-learning dédié à la protection des données pour déploiement début 2019.

Par ailleurs, le Groupe a poursuivi ses travaux de mise en conformité avec les normes de sécurité des données applicables à l'industrie des cartes de paiement (PCI DSS) qui vise à protéger les clients et partenaires du risque de fraude en ligne. En central, le Groupe est conforme PCI DSS depuis 2015 (renouvellement annuel de la certification), en régions, les services mis à la disposition des équipes locales dans les pays d'implantation sont conformes depuis 2018 et un programme d'e-learning sur la conformité PCI DSS a été suivi par 60 000 collaborateurs en 2018 dans les hôtels à travers le monde.

2.4 Engager une relation durable avec les partenaires

Accor souhaite sceller une relation durable avec ses partenaires : ses fournisseurs et les propriétaires de ses hôtels, pour tirer le secteur de l'hôtellerie vers des solutions plus vertueuses. Accor met donc en place des process clairs

avec ses partenaires afin de maîtriser au mieux les risques RSE et saisir les opportunités nombreuses de développer des offres de produits et de services à impact positif.

2.4.1 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, Accor poursuit un double objectif :

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

Pour y arriver, le Groupe parie sur l'intelligence collective et l'économie collaborative, et souhaite associer son expertise à celle de partenaires existants ou nouveaux : start-up, fournisseurs, professionnels de l'hôtellerie, entreprises sociales, associations, collectifs de citoyens, etc. qui, partout dans le monde, cherchent à ouvrir de nouvelles voies. Cette volonté est portée au sein du Groupe à travers la démarche d'*open innovation* de Accor.

La démarche d'*open innovation* de Accor : terreau d'innovations porteuses de sens pour ses hôtels, ses clients et ses partenaires

Depuis quelques années, Accor s'est engagé dans une démarche d'*open innovation* en support de sa stratégie d'entreprise. Pour Accor, l'*open innovation* vise à bâtir et animer une large communauté interne et externe pour s'ouvrir, s'enrichir mutuellement et découvrir des territoires parfois surprenants. Elle permet au Groupe de conquérir le monde avec agilité, d'anticiper ses changements économiques, environnementaux et sociétaux et d'accélérer sa transformation pour co-créer de la valeur pour et avec ses clients, ses partenaires, ses collaborateurs, mais aussi pour la société tout entière et pour la planète.

(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.

La démarche d'*open innovation* de Accor s'articule autour de trois piliers :

- ◇ *Open Intelligence* : convaincu que l'innovation est accélérée par la collaboration, à la fois interne et externe, Accor encourage l'idéation transversale et promeut les plateformes où les talents peuvent échanger leurs points de vue, créer et itérer ensemble ;
- ◇ *Open Partnerships* : l'écosystème de Accor est ouvert aux start-up comme aux entreprises d'envergure mondiale, au monde académique et universitaire comme aux laboratoires afin de maximiser le potentiel de co-création et les opportunités d'investissement ;
- ◇ *Meaningful innovation* : Accor place ses clients et ses partenaires hôteliers au cœur de sa démarche d'*open innovation*.

Au sein de la démarche d'*open innovation* de Accor, la stratégie d'acquisition, portée par le département *Disruption & Growth* a pour objectifs de :

- ◇ rechercher et sélectionner des investissements permettant d'ouvrir de nouveaux secteurs d'activité ou marchés et d'y stimuler et accélérer l'innovation ;
- ◇ accompagner la structuration de la gouvernance des entreprises acquises ;
- ◇ identifier et faciliter le développement d'opportunités commerciales pour ces nouvelles activités au sein du Groupe ;
- ◇ créer des liens solides entre chaque nouvelle entreprise et le reste de l'organisation, notamment sur les marchés locaux à travers ses implantations régionales.

Le département *Disruption & Growth* concentre ses explorations dans le domaine du digital, particulièrement porteur d'innovation, en s'ouvrant à toute nouvelle solution qui pourrait permettre d'innover et de développer le chiffre d'affaires du Groupe au sein de ses métiers (restauration,

optimisation des surfaces « dormantes », prolongement de la notion de service et d'accueil, etc.), tout en gagnant du temps par rapport à la concurrence. Au-delà, les thématiques de la RSE ont été reconnues au sein du Groupe comme un axe d'innovation à part entière, susceptible également de renforcer la proposition de valeur du Groupe, tout en contribuant à renforcer les impacts positifs de ses activités. Cette dimension est intégrée nativement dans la démarche d'*open innovation* et les équipes *Disruption & Growth* s'assurent que les porteurs de projets RSE au sein du Groupe sont intégrés à chaque étape du processus. Ainsi, les entreprises « vertes » ou les entreprises de l'économie sociale et solidaire peuvent être soutenues dans le cadre de la démarche d'*open innovation* du Groupe. À titre d'illustration, la présence de la RSE dans la démarche d'*open innovation* de révèle à plusieurs niveaux :

- ◇ dans le cadre du partenariat avec Vivatch, des « challenges » sont organisés par Accor pour identifier de jeunes start-up à potentiel pour ses activités. Une catégorie RSE est systématiquement créée ;
- ◇ dans le cadre de son programme d'intrapreneuriat (voir ci-dessous), le critère de la contribution à la démarche RSE du Groupe a été ajouté pour évaluer la pertinence des projets présentés ;
- ◇ dans le cadre du partenariat avec The camp, plusieurs projets portés par Accor recoupent des questions environnementales ou sociétales ;
- ◇ les start-up « prometteuses » de l'économie sociale et solidaire sont intégrées au même flux d'évaluation que celles de l'économie « traditionnelle », qui vise à juger le potentiel et la création de valeur pour AccorHotel dans le but d'une accélération, d'un partenariat voire d'une prise de participation. Plusieurs start-up « RSE » ont suivi cette évaluation, dont Too Good to Go (voir ci-dessous).

Un partenariat efficace avec Too Good To Go

Too Good to Go est une application mobile qui propose de sauver les invendus des commerçants et restaurants en les commercialisant à petits prix aux habitants de leur quartier. Accor est partenaire de Too Good To Go depuis 2016, quand la start-up n'en était qu'à ses débuts. Aujourd'hui, Too Good To Go est présente en Europe et le partenariat avec le Groupe s'est étendu à 335 hôtels des marques Novotel, Mercure, ibis, Pullman, MGallery by Sofitel en France et dans plusieurs pays européens. Grâce à cette collaboration, 98 000 repas n'ont pas été gaspillés depuis août 2016.

Innovation 2018, le programme d'intrapreneuriat de Accor

Convaincu que ses talents peuvent également faire naître des start-up, Accor tourne sa démarche d'*open innovation* également vers l'interne, avec le challenge Techstars, premier programme d'intrapreneuriat du groupe Accor, lancé en 2017. Sélectionnés pour leur lien avec la stratégie du Groupe, leur caractère innovant, leur potentiel de création de valeur pour le Groupe et ses parties prenantes, trois projets lauréats ont bénéficié d'un coaching de six semaines au sein de l'accélérateur de start-up Techstars. Les équipes porteuses de projets ont par la suite eu l'opportunité de « pitcher » au sein du Groupe afin de tester leur idée. Finalement, l'une des équipes, dont les collaborateurs ont été pour l'occasion détachés de leurs missions habituelles, s'est consacrée totalement au développement de son projet pendant trois mois.

Avec ce programme d'intrapreneuriat, Accor fait la part belle aux innovations qui viennent de l'interne, et donne la possibilité à ses Talents d'exprimer leur potentiel entrepreneurial au profit de sa stratégie. Ce faisant, le Groupe complète également son dispositif d'*Open Innovation*, très ouvert sur l'écosystème qui l'entoure (voir ci-dessus).

Fort du succès qu'a rencontré la première édition du Challenge Techstars, Accor a lancé un deuxième appel à projets fin 2018. Pour cette deuxième édition, un accent nouveau a été mis sur la dimension RSE des projets, un atout supplémentaire au moment de la sélection des lauréats.

Accor recourt à un financement responsable innovant pour l'acquisition de son siège social en France

L'acquisition par Accor de son siège social à Issy-les-Moulineaux (France) a été financée pour majorité par un prêt hypothécaire « vert » d'un montant de 300 millions d'euros. La tour Sequana bénéficie en effet d'un haut niveau de certification HQE. Le « prêt vert » a été établi dans le respect des *Green Loan Principles* (GLP) et a fait l'objet d'une vérification externe par Sustainalytics.

Publiées en mars 2018 par la *Loan Market Association* (LMA), ces lignes directrices prennent acte de l'émergence d'une tendance verte sur le marché du crédit bancaire et fixent les règles applicables aux crédits verts pour préserver l'intégrité du marché.

Par ailleurs, le groupe Accor a réalisé une première mondiale dans son secteur en concluant en juillet 2018 un accord avec un consortium de 15 banques portant sur la mise en place d'une ligne de crédit renouvelable d'un montant de 1,2 milliard d'euros, en remplacement de la ligne de crédit non tirée conclue en 2014. La nouveauté tient à l'intégration de la RSE dans la mécanique de ce financement. En effet, le taux d'intérêt du crédit est conditionné, parmi d'autres critères, à la performance ESG (environnementale, sociale et en matière de gouvernance) du Groupe, basée sur l'évaluation réalisée chaque année par Sustainalytics.

AccorLocal, innovation majeure de 2017, se concentre sur l'accompagnement des hôtels dans leur lien avec leurs communautés

AccorLocal est une offre de services de proximité qui permet de resserrer le lien entre les hôtels et leurs communautés de voisinage. En 2018, AccorLocal travaillait en partenariat avec une soixantaine d'hôtels essentiellement présents à Paris et sa région, Lyon, Toulouse et Aix-en-Provence (France). Par essence, AccorLocal porte une forte considération sociétale,

avec la volonté de redynamiser la vie de quartier. Il permet aux hôtels de mettre à la disposition des usagers de leur quartier des espaces dans lesquels vivre des activités du quotidien : yoga (avec Oly be, Affordable yoga ou Fitter, par exemple), animations pour les enfants ou enfants-parents (avec Nanny Please, par exemple). AccorLocal promeut dans cette offre de services des start-up et des jeunes entreprises et des entreprises à vocation sociale ou solidaire, à l'instar de Too Good To Go (voir encadré ci-dessous). Un partenariat avec la Croix-Rouge est également à l'étude.

2.4.2 Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques



Engagement Planet 21 : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020

L'activité et la performance de Accor 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.

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

- ◇ respect systématique des conventions internationales, lois et règlements en vigueur ;
- ◇ respect des droits humains ;
- ◇ éthique dans la conduite des affaires ;
- ◇ conformité aux règles du commerce, etc.

C'est pourquoi le déploiement auprès de ses partenaires du process de gestion des risques éthiques et RSE fait l'objet d'un engagement du programme *Planet 21 - Acting Here*. Ces exigences imposées par Accor ont été encore renforcées par l'adoption en France de la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance.

Dans les relations avec les fournisseurs et prestataires

Les achats chez Accor

Les achats du groupe Accor représentent environ 5 milliards d'euros en 2017, dont environ 2,4 milliards d'euros d'achats référencés ⁽¹⁾.

La Direction des Achats Groupe, basée en France, gère les contrats internationaux et anime le réseau des 21 Bureaux Achats nationaux, soit 175 collaborateurs 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 et par les sièges auprès de fournisseurs ayant conclu un contrat avec une Direction des Achats. Ils sont donc directement pilotés par Accor qui gère et optimise les contrats, les produits ou services vendus et enfin, contrôle la chaîne d'approvisionnement en veillant à proposer les solutions les plus en phase avec les besoins émis. Les achats référencés sont estimés à 48 % du total des achats Groupe.

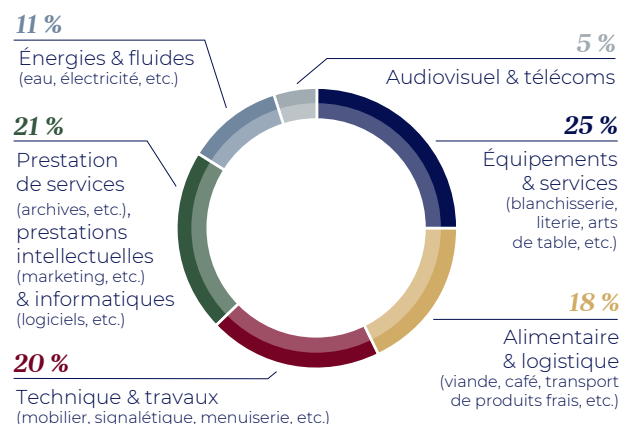
Sont considérés comme non référencés les approvisionnements effectués directement par les hôtels et par les sièges auprès de fournisseurs n'ayant pas conclu de contrat avec une Direction des Achats.

(1) 5 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.

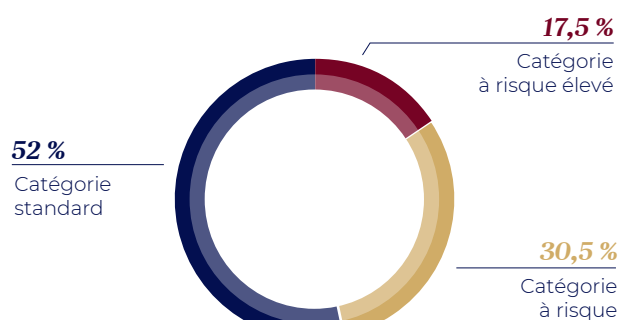
2 Responsabilité de l'entreprise

Engager une relation durable avec les partenaires

Les achats référencés par famille (en %)



Répartition des volumes d'achats par catégorie de niveau de risque



Les données 2018 n'étant pas disponibles au moment de la publication du Document de référence, la répartition indiquée correspond à l'année 2017. Accor ne prévoit pas d'évolution majeure sur 2018. Les données ne concernent que les pays dans lesquels il existe une Direction Achats.

Processus de gestion des risques liés aux fournisseurs gérés par les Achats

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

Le tableau ci-dessous décrit le process de gestion des risques liés aux fournisseurs gérés par les Achats.

ÉTAPES	CATÉGORIE STANDARD	CATÉGORIE À RISQUE	CATÉGORIE À RISQUE ÉLEVÉ
APPEL D'OFFRES	<ul style="list-style-type: none"> La Charte Achats 21 est annexée Questionnaire KYC* 	<ul style="list-style-type: none"> Des critères RSE sont, en fonction de l'appel d'offres, intégrés au cahier des charges La Charte Achats 21 est annexée Une clause RSE est insérée dans l'appel d'offres Questionnaire KYC* 	
SÉLECTION	<ul style="list-style-type: none"> Signature de la Charte Achats 21* par le fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> Signature de la Charte Achats 21 par le fournisseur Évaluation sur des critères RSE (dans les six mois qui suivent la signature) Critères RSE obligatoires pour au moins 10 % du score final 	
CONTRACTUALISATION		<ul style="list-style-type: none"> Une clause RSE est intégrée dans le contrat La Charte Achats 21 est annexée au contrat 	
ÉVALUATION PENDANT LA VIE DU CONTRAT		<ul style="list-style-type: none"> Évaluation sur des critères RSE (durée de validité fixée par Accor : trois ans) Plan d'action 	
AUDIT			<ul style="list-style-type: none"> Audits externes sociaux et/ou environnementaux sur site
PLAN D'ACTION ET SUIVI		<ul style="list-style-type: none"> Suivi du plan d'action post-évaluation avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi du plan d'action post-évaluation et post-audits avec les fournisseurs Ré-audit en cas de non-conformité majeure
PROCESS DE RÉFÉRENCIEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Déréférencement envisagé en cas de non conformité majeure, non assortie de plans d'action 		

* Know Your Counterparty.

Le processus décrit dans ce tableau a été diffusé à l'ensemble des Bureaux Achats au sein du Groupe dès 2016 et se déploie progressivement depuis lors.

La Charte Achats 21 est la déclinaison appliquée aux fournisseurs de la Charte Éthique & RSE. Elle résume les engagements du groupe et ceux attendus de la part des fournisseurs référencés ainsi que chez leurs sous-traitants.

Le questionnaire Know Your Counterparty (KYC) est mis en œuvre depuis 2018 pour les appels d'offres de plus de 750 000 euros annuels. Les réponses données par les fournisseurs sont vérifiées par les Compliance Officers du Groupe et des régions (voir paragraphe suivant pour plus de détail sur le processus KYC).

Les évaluations RSE : L'utilisation de la plateforme de notation RSE développée par un partenaire expert, permet d'évaluer la performance RSE *via* un questionnaire spécifique rempli par le fournisseur lui-même. Chaque fournisseur est noté sur ses performances environnementales, sociales, éthiques, ainsi que sur le contrôle de sa propre chaîne d'approvisionnement. Un contrôle documentaire est réalisé par des analystes RSE dudit partenaire. Des plans d'action peuvent être demandés aux fournisseurs selon leurs notes à l'évaluation.

Le programme d'audits : Les Bureaux Achats nationaux ont la responsabilité de mettre en place un plan d'audits des fournisseurs à haut risque pour la période 2017-2020. Le Groupe accompagne les bureaux d'achat pour la réalisation du plan d'audits, et s'assure de sa mise en œuvre *via* un reporting annuel.

Les audits externes, qui doivent être réalisés à une fréquence de trois ans, sont commandités par les bureaux d'achats ou par le fournisseur qui doit alors disposer d'un audit externe reposant sur un référentiel reconnu (SA 8000, SEDEX, BSCI, WRAP, etc.). Le coût de l'audit initial est supporté par Accor. Les réaudits, qui interviennent en cas non-conformité majeure, sont à la charge du fournisseur. L'acheteur est chargé du suivi des audits et du plan d'action correctif. Une part de

sa rémunération variable est conditionnée au respect de la conformité du processus sur les achats durables, en lien avec l'objectif de *Planet 21 – Acting Here*.

En 2018, 131 audits externes ont été réalisés sur les fournisseurs appartenant à une catégorie d'achats à risque élevé. Le Groupe prévoit de renforcer le déploiement des audits externes en 2019 et a d'ores et déjà prévu des moyens supplémentaires en ce sens. Notamment grâce à une évolution de la méthodologie qui permettra dorénavant de prioriser les audits selon le niveau de risque en fonction de quatre critères (issus de sources externes) : la notation de l'évaluation RSE, le chiffre d'affaires généré avec Accor, le risque du pays de production et l'évaluation du niveau de risque selon un cabinet d'expert externe. Les directions achats pays sont en charge du suivi des audits et de la mise en œuvre des actions correctives.

Ce processus de gestion des risques liés aux fournisseurs gérés par les Achats est diffusé dans les pays d'implantation du Groupe au travers de réunions bimensuelles. Au cours de l'année 2018, de nombreuses informations, sensibilisations, formations & séminaires ont été consacrés à l'explication du contexte réglementaire (Devoir de vigilance, Sapin 2, etc.), à la présentation de la démarche et à l'accompagnement pour sa mise en œuvre.

En 2019, Accor souhaite déployer des outils dans les directions achats locales qui permettront de réaliser des extractions automatiques telles que l'état de l'ensemble des annexes contractuelles signées (Charte Achats 21) des pays et de centraliser le suivi des évaluations et audits avec l'aide des bureaux de contrôle afin d'obtenir des états d'avancement automatiques et à date. Le bilan annuel de chaque bureau achats local tendra alors vers un export automatique des données et non plus sur du déclaratif.

Performances du Groupe

Pour son volet « fournisseurs », le suivi de l'engagement *Planet 21 – Acting Here* : « Notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020 » est réalisé à l'aide de quatre indicateurs, qui mesurent le taux de déploiement de chaque étape du processus en fonction du nombre d'entités fournisseurs concernées :

Indicateur	Périmètre d'application	2016	2017	2018
Part des fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21	Tous les fournisseurs	90 %	94 %	92 %
Part des fournisseurs ayant réalisé une auto-évaluation	Fournisseurs « à risque » et « à risque élevé »	6 %	20 %	37 %
Part des fournisseurs ayant été soumis à un audit externe	Fournisseurs « à risque élevé »	8 %	12 %	26 %
Part des plans d'action suivis	Fournisseurs « à risque » et « à risque élevé »	-	-	50 %

Un indicateur agrège tous ces résultats :

Indicateur	Périmètre d'application	2016	2017	2018
Part des fournisseurs pour lesquels le process de gestion des risques éthiques et RSE est déployé*	Tous les fournisseurs	ND	53 %	61 %

* Chartes signées pour l'ensemble des catégories de risque ; évaluations documentaires et plans d'action suivis pour les catégories « à risque » et « à risque élevé » ; audits externes pour les catégories « à risque élevé ».

Dans les relations avec les propriétaires d'hôtels

Accor compte au sein de son parc plus de 4 500 hôtels exploités sous enseigne Accor par des propriétaires tiers dans le cadre de contrats de franchise ou de management. Les actions et décisions de ces propriétaires – qui sont des partenaires privilégiés et de long-terme du Groupe – peuvent présenter un risque pour le Groupe en cas de non-respect des règles applicables en matière de compliance, de corruption, d'éthique, de conflits d'intérêts, ou de manière générale de respect des normes. S'agissant d'hôtels exploités sous les marques du Groupe, toute infraction qui viendrait à être commise par un franchisé ou un propriétaire d'un hôtel Accor serait évidemment de nature à affecter l'image et la réputation du Groupe.

À cet égard, les contrats de franchise ou de management conclus depuis 2016 prévoient une clause par laquelle tout propriétaire d'un hôtel franchisé ou managé sous enseigne Accor s'engage dans le cadre de l'exploitation de l'hôtel à respecter les valeurs et principes inscrits dans la Charte Éthique & RSE du groupe Accor.

Par ailleurs, le processus de *Know Your Counterparty* (KYC) mis en place à partir du 1^{er} août 2018 a précisément pour objet d'identifier, en amont de tout nouvel engagement avec un partenaire, en particulier les propriétaires d'hôtels managés ou franchisés, s'il existe ou non des éléments pouvant conduire à remettre en cause la probité de la contrepartie. Ce processus porte notamment sur l'existence éventuelle de poursuites ou condamnations pour des faits de corruption ou encore d'infraction aux programmes de sanctions économiques internationales. Ce processus KYC s'appuie sur des questionnaires remplis d'une part par la contrepartie elle-même (propriétaire d'hôtel managé ou franchisé, intermédiaire, fournisseur dépassant un volume annuel de chiffre d'affaires, partenaire de joint venture, ou contrepartie dans une opération de M&A à laquelle participe le Groupe), et d'autre part par la personne au sein du Groupe qui est en contact avec la contrepartie. À partir de ces deux questionnaires ainsi que de la consultation d'une base de données d'informations à laquelle le Groupe s'est abonné, le *Compliance Officer* évalue si la contrepartie est susceptible de faire courir un risque au Groupe. Si l'existence d'un risque est mise en évidence, des moyens supplémentaires sont mis en œuvre pour réduire le risque lorsque cela est possible (enquête complémentaire, clauses ou engagements spécifiques dans le contrat, etc.) Dans certains cas ce processus a conduit le Groupe à renoncer à un contrat.

Processus Know your counterparty

Situations déclenchant le processus KYC	Avant la signature d'un nouveau contrat	Renouvellement de contrat (achats, contrats de franchise ou de management)	Modification du co-contractant pendant la vie du contrat
ÉTAPE 1 : COLLECTE D'INFORMATIONS	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Renseignement externe du questionnaire par le cocontractant ◇ Renseignement interne du questionnaire par la personne en charge du dossier chez Accor 		
ÉTAPE 2 : ANALYSE DES INFORMATIONS	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Analyse des questionnaires par le Compliance Officer ◇ Analyse complémentaire avec la personne en charge du dossier chez Accor 		
ÉTAPE 3 : CONTRACTUALISATION	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Possible en cas d'absence d'alerte ◇ Conditionnée en cas d'alerte <ul style="list-style-type: none"> › à l'intégration de clauses contractuelles spécifiques › et / ou aux recommandations du Compliance officer suite à une enquête interne ou externe › et à la décision finale du Directeur des opérations régional, du Comité Éthique, du Chief Compliance Officer 		

2.5 Agir avec les communautés locales pour un impact positif

Ancrées dans les communautés locales, les équipes dans les hôtels ont une motivation et une capacité unique à mettre en œuvre des projets concrets en faveur du développement économique et social local ou en matière de solidarité : emploi local, accès à la formation pour ceux qui n'en ont pas

bénéficié, promotion de la culture locale et de l'économie de proximité, lutte contre la pauvreté, protection de l'enfance contre les abus, initiatives en faveur de la préservation des écosystèmes naturels, actions de solidarité, etc.

2.5.1 Mobiliser les hôtels « Hors les murs »

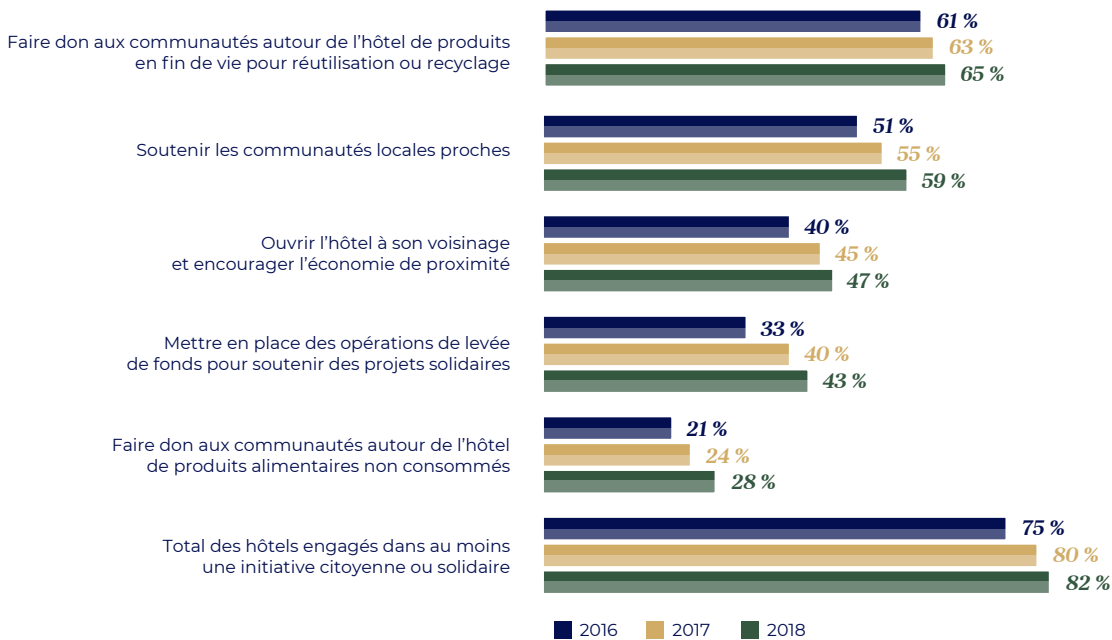
Partout dans le monde, le Groupe souhaite que son activité profite aux territoires et aux communautés qui l'accueillent. Accor contribue fortement au développement socio-économique des pays où il est implanté. Ainsi, un emploi créé dans un de ses hôtels en soutient quatre à l'extérieur du Groupe (chez 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, Accor souhaite mieux reconnaître et promouvoir la capacité de mobilisation locale de ses collaborateurs. C'est pourquoi le Groupe a réaffirmé la place des communautés locales au cœur de son programme *Planet 21 – Acting Here* en y dédiant un engagement et des actions dans *Planet 21 In Action*.



Engagement Planet 21 : 100 % de nos hôtels sont engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire

Pour que 100 % des hôtels s'investissent dans cette voie, la feuille de route *Planet 21 In Action* les incite à mettre en place différentes actions solidaires ou citoyennes. À fin 2018, la mobilisation des hôtels est mesurable avec au total 82 % des hôtels engagés dans une initiative citoyenne ou solidaire.



Protéger la faune africaine, pour préserver le tourisme en Afrique

Faune africaine, nature sauvage et implication des communautés sont les piliers du tourisme en Afrique. C'est à partir de ce constat et des menaces sur ces trois piliers que Mantis et Accor ont choisi de créer le *Community Conservation Fund Africa* (CCFA). Outre la préservation de la biodiversité (voir page 188), CCFA reconnaît le rôle clé joué par les communautés rurales et propose un forum permettant aux communautés de participer et de contribuer directement au développement et la conservation de la biodiversité en Afrique.

L'objectif est notamment de dissuader les communautés locales de convertir leurs terres en une utilisation monoculture qui conduirait à une perte permanente de la biodiversité. Les problèmes actuels d'utilisation des terres dans le Maasai Mara au Kenya sont un exemple frappant du problème. Pour cela, le CCFA met notamment en place un programme de scolarisation pour les défenseurs de l'environnement autochtones directement impliqués dans le tourisme.

Un engagement soutenu par le fonds de dotation du Groupe :



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 Accor Solidarity. 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. Après 10 années d'engagement et de contact avec les associations au cœur des projets, le fonds de dotation a développé une véritable expertise dans ces domaines d'action, qu'il souhaite aujourd'hui renforcer et compléter.

En amont, élargir la réponse aux situations d'urgence.

Depuis 10 ans, Accor Solidarity apporte son aide aux populations locales pour faire face aux conséquences immédiates et durables des catastrophes naturelles. À partir de 2018, le fonds étend son soutien à des projets répondant à d'autres types de crises humanitaires, en particulier dans les grandes métropoles. En effet, qu'il s'agisse de pauvreté extrême, d'isolement ou encore des conditions d'accueil et de soutien des plus démunis, celles-ci n'échappent pas aux problématiques d'urgence humanitaire, génératrices d'exclusion économique et sociale.

Formation et insertion professionnelle : changer d'échelle.

Le fonds poursuit son engagement en faveur de l'insertion en finançant de nombreux projets et pourra aussi augmenter son appui à certaines associations, soit pour dupliquer des programmes qui ont fait leurs preuves, soit pour financer des initiatives de plus grande envergure.

En aval : renforcer les mécanismes d'insertion post-formation.

Dans les années à venir, les équipes de Accor Solidarity chercheront les meilleurs moyens de soutenir l'accès à l'emploi durable des personnes qui sortent d'un parcours de formation ou d'insertion. En aidant par exemple des associations qui développent des outils facilitant la mise en relation de personnes sortant de parcours de formation avec les recruteurs. Accor Solidarity souhaite ainsi agir pour l'efficacité des mécanismes d'accès au marché du travail destinés à un public en fin de parcours d'insertion.

Les collaborateurs au cœur de l'action solidaire

Accor Solidarity place les collaborateurs au cœur de son action solidaire : le fonds apporte assistances technique et financière aux associations sélectionnées par les collaborateurs afin de rendre possible la réalisation de leurs initiatives dans les pays où Accor est présent.

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

Collecte de dons

En 2018, la dotation annuelle du Groupe a été portée à 1 million d'euros. Parallèlement, toujours plus de parties prenantes sont associées à la capacité du fonds de collecter des dons ; pour mobiliser collaborateurs et clients, Accor Solidarity diversifie et digitalise ses méthodes de collecte. Sans modifier ses axes d'intervention, ni son fonctionnement qui a prouvé son efficacité depuis 10 ans, Accor Solidarity utilisera ces moyens supplémentaires pour toucher toujours plus de bénéficiaires.

La mobilisation des dons est une réalité, à l'instar de la collecte réalisée en octobre et novembre 2018, au bénéfice des populations sinistrées par le tremblement de terre et le tsunami du 28 septembre 2018 qui ont frappé l'île indonésienne de Sulawesi. Près de 10 000 euros ont été collectés et seront affectés à la reconstruction de l'île via le soutien d'une association d'intérêt général locale, œuvrant en faveur des populations touchées.

Bilan d'impact – 10 ans de solidarités

À l'occasion de son dixième anniversaire, Accor Solidarity a souhaité mesurer l'impact de son action. Réalisée par un cabinet de conseil et d'étude français spécialisé dans la mesure d'impact social, l'évaluation a permis de comprendre les effets de l'action de Accor Solidarity :

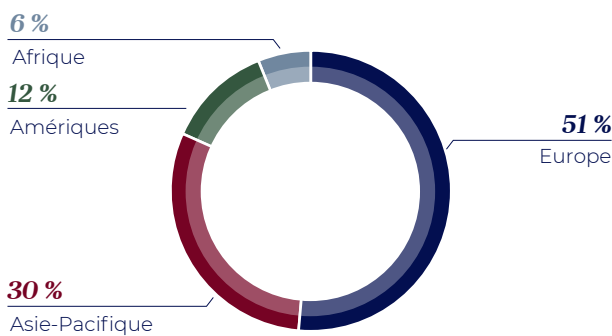
- ◇ sur les associations soutenues : le soutien financier du fonds est déterminant pour que le projet se réalise dans plus de la moitié des cas et a eu un effet de levier dans la collecte de fonds avec en moyenne 137 000 euros supplémentaires collectés auprès d'autres partenaires ;
- ◇ sur leurs bénéficiaires : avec par exemple 53 % des bénéficiaires des associations interrogées qui trouvent un emploi à l'issue de leur formation et, d'après 86 % des associations interrogées, les bénéficiaires des projets d'insertion professionnelle retrouvent leur confiance en eux ;
- ◇ sur les collaborateurs Accor impliqués : 92 % des collaborateurs interrogés se sentent utiles en mobilisant leurs compétences et en retirent un enrichissement et 100 % des collaborateurs interrogés se déclarent fiers de travailler pour Accor.

Bilan 2018

Accor Solidarity, les chiffres clés 2018

- ◇ 43 projets soutenus dans 14 pays.
- ◇ Plus de 1 000 collaborateurs impliqués.
- ◇ En faveur de près de 10 000 bénéficiaires directs et près de 130 000 indirects.
- ◇ 786 294 euros attribués aux projets par le fonds.

Répartition géographique des projets soutenus en 2018 (en nombre)



Quelques projets remarquables soutenus en 2018 par Accor Solidarity :

Sport dans la Ville, France

Sport dans la Ville, créée en 1998, est la principale association d'insertion par le sport en France. Ses programmes favorisent l'insertion sociale et professionnelle des 6 500 jeunes inscrits à l'association. Accor Solidarity soutient l'association depuis une dizaine d'années et en 2018 le Fonds a souhaité accompagner l'essaimage et le développement de deux programmes phares : Job dans la Ville et Entrepreneurs dans la Ville. Ces derniers permettent à des jeunes issus des quartiers sensibles de travailler leur orientation professionnelle ou bien d'approfondir un projet de création d'entreprise.

Friends, Cambodge (Phnom Penh)

Friends est à la fois une ONG internationale et une entreprise sociale établie au Cambodge depuis 1994 et qui intervient au Cambodge, en Indonésie, au Laos et en Thaïlande, avec l'objectif de construire un avenir où les enfants seront à l'abri de toute forme d'abus et deviendront des citoyens actifs de leur pays. Depuis sa création, l'ONG a permis la réintégration durable de plus de 300 000 enfants, jeunes et familles vulnérables.

En 2018, Accor Solidarity soutient aux côtés de Friends au Cambodge deux programmes de formation professionnelle en hôtellerie et restauration destinés à favoriser l'insertion professionnelle de 160 jeunes marginalisés de Phnom Penh.

Rescue and Hope, Bénin (Cotonou)

Rescue and Hope, ONG béninoise créée en 2008, accompagne des personnes vulnérables grâce à des programmes de santé, d'éducation, de formation et d'insertion. Elle vise le bien-être sanitaire de ces publics fragilisés ainsi que leur émancipation sociale et économique. Depuis 2016, elle dispose d'un centre de formation où elle accueille et forme des jeunes à la transformation de produits agricoles et cosmétiques. Cette activité, fortement liée aux savoir-faire locaux et traditionnels, est un levier économique pour ces populations rurales et leur permet d'acquérir une autonomie financière.

Rencontrant un fort succès, l'équipe de Rescue and Hope agrandit le centre en 2018 afin d'accueillir un nombre croissant de bénéficiaires et utilisateurs. Accor Solidarity et les équipes locales du Groupe accompagnent l'ONG dans cette nouvelle étape de renforcement des capacités du centre de formation.

Ateliere Fara Frontiere, Roumanie (Village Ciocanari)

Ateliere Fara Frontiere (AFF), créée en 2008, est une association roumaine et une entreprise d'insertion par l'économie sociale et solidaire pour les personnes en difficulté. Elle travaille autour de la lutte contre le gaspillage, la gestion responsable des déchets et la protection de l'environnement et développe depuis 2015 une nouvelle activité de maraîchage à des fins d'insertion.

En 2016, Accor Solidarity a soutenu la création de l'atelier « Bio&Co », permettant à 20 personnes très éloignées du marché du travail d'être accompagnées dans leur réinsertion professionnelle. Le bilan très positif de cette première année de développement (4 000 m² de serres aménagées, création de paniers de légumes bio, collecte de déchets organiques, distributions alimentaires...) a encouragé les équipes Accor à poursuivre leur soutien. Ainsi, en 2017 et 2018, les équipes Accor de Bucarest participent activement à la mise en place d'une ferme pédagogique sur le site en faisant don de leurs déchets organiques (200kg/mois) et en proposant à la carte de deux restaurants (ibis et Novotel de Bucarest) un plat mensuel « Bio&Co ».

Humbiumbi, Brésil (Belo Horizonte)

Humbiumbi, ONG brésilienne créée en 1996, met en place des programmes de formation pour les jeunes de la communauté locale afin qu'ils deviennent acteurs de leur propre histoire et qu'ils puissent intégrer le marché du travail.

Depuis 2013, avec le soutien des collaborateurs Accor de Belo Horizonte et de la région (10 hôtels au total), cette ONG propose un programme d'initiation aux métiers de l'hôtellerie-restauration à 60 jeunes des communautés en difficulté. Accor Solidarity soutient ce programme de formation depuis sa création et contribue ainsi à la formation de 60 nouveaux jeunes par an.

2.5.2 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 plus de 100 pays – il est du devoir moral et légal de Accor, premier opérateur hôtelier mondial, de s'engager pour la protection de l'enfance face aux abus.



Engagement Planet 21 : 100 % de nos hôtels déploient notre programme de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants

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

Dès 2001, Accor, 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 Accor sur le SECTT, puis en 2012 avec la création du programme WATCH – *We Act Together for Children* (voir encadré).

L'engagement de Accor dans la lutte contre l'exploitation sexuelle des mineurs se structure en outre autour du « Code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans le secteur du tourisme », élaboré par ECPAT et l'Organisation mondiale du Tourisme, institution des Nations unies chargée de la promotion d'un tourisme responsable, durable et accessible à tous. Rassemblant 250 entreprises du secteur du tourisme et du voyage présentes dans 40 pays, le Code de conduite est signé et mis en œuvre par les entreprises au niveau de leurs pays d'implantations. En 2018, le Groupe, notamment reconnu pour sa démarche WATCH, faisait toujours partie des *Top Members*, de même que la Thaïlande. Et les 10 autres pays d'implantation suivants étaient également membres : Belgique, Bulgarie, Inde, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Roumanie, Russie, Thaïlande, Vietnam.

WATCH – *We act together for children* – le programme de Accor pour lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants dans le secteur du tourisme et du voyage

Ce programme, créé par Accor, 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).

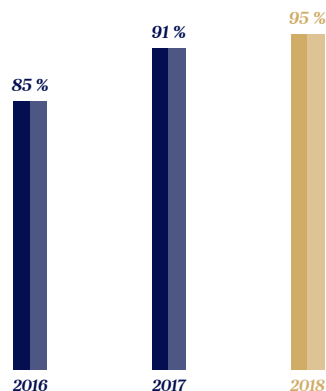
Le programme WATCH s'appuie donc sur un ensemble d'outils de formation/sensibilisation à destination des hôtels. Il s'adresse aux différentes cibles : Directeurs d'hôtels, chefs d'équipe et collaborateurs, avec des films, un module de formation des équipes hôtelières, des fiches réflexes, disponibles en neuf langues. Ce kit complet de formation/sensibilisation est disponible depuis 2014 et sa diffusion est animée par le Groupe au travers de rappels réguliers. Ainsi, le 20 novembre 2018, à l'occasion de la Journée mondiale de l'enfance, le Groupe a réaffirmé son engagement dans ce domaine en dédiant cette journée à la sensibilisation des équipes partout dans le monde, à la formation des collaborateurs au programme WATCH et à l'animation de prises de parole auprès des clients.

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

La mobilisation des hôtels à fin 2018

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

Part des hôtels engagés dans la protection de l'enfance



Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables, programme Plant for the Planet).

Le pourcentage d'hôtels engagés dans la protection de l'enfance progresse. Depuis 2017, le suivi de cette action a été rendu plus exigeant avec l'obligation faite aux hôtels de compléter la formation des collaborateurs d'un message de communication auprès des clients pour les informer de cet engagement. Obtenir un résultat en progression malgré un niveau d'exigence plus grand est un résultat encourageant.

(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.

2.5.3 Plant for the planet, l'agroforesterie au service d'une agriculture plus écologique et du développement des communautés



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 Accor s'engage à financer la plantation d'arbres avec la moitié des économies de blanchisserie réalisées (économies d'eau, d'énergie, de détergents). Afin d'accroître les bénéfices et le sens apportés par le programme, le Groupe fait évoluer *Plant for the Planet* en un programme d'agroforesterie, visant à accélérer la transition des pratiques agricoles vers l'agroécologie ; cette évolution s'accompagne de nombreuses innovations, tant dans les techniques agricoles, les modalités de coopération que les sources de financements dédiés à la plantation d'arbres.

Accor transforme *Plant for the Planet* en un programme pionnier d'*insetting*

Initialement consacré à des projets de reforestation, *Plant for the Planet* a progressivement évolué vers l'agroforesterie, qui consiste à planter des arbres dans des parcelles agricoles pour en améliorer la préservation et la productivité et diversifier les revenus des agriculteurs. Le rôle des arbres est en effet très largement reconnu, aussi bien dans leur capacité 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 Accor ;
- ♦ **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.

Depuis 2016, Accor travaille à intégrer le programme *Plant for the Planet* au sein même de sa chaîne de valeur, notamment en amenant les hôtels à s'approvisionner auprès de producteurs ayant mis en œuvre des pratiques agroécologiques grâce au soutien de *Plant for the Planet* ; le client retrouve au restaurant de l'hôtel des produits issus des exploitations dans lesquelles il a subventionné la plantation d'arbres par son geste citoyen. Accor encourage également des fournisseurs déjà référencés à s'engager ou à engager leurs propres producteurs dans une démarche d'agroforesterie, qui pourra éventuellement être soutenue par le programme *Plant for the Planet*. Cette approche vertueuse qui consiste, pour une entreprise, à mettre en place des programmes environnementaux au sein de sa sphère directe d'influence (activité principale et fournisseurs) afin de générer de multiples impacts positifs durables sur l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, les sols, l'eau, la biodiversité, les communautés locales, s'appelle l'*insetting*.

L'engagement de Accor en faveur de l'*insetting* s'exprime également au travers de son implication, en tant que membre fondateur, avec Pur Projet, Nespresso, Chanel, L'Oréal et Kering dans l'*International Platform for Insetting* (IPI) (voir aussi page 133) et à travers son soutien au mouvement Pour une Agriculture Du Vivant (voir aussi page 133).

Les initiatives d'*insetting* se multiplient, dont certaines s'inscrivent dans la durée comme l'approvisionnement en huile d'olive des hôtels du Groupe au Maroc. D'autres exemples sont proposés ci-dessous :

- ♦ la Ferme des Caraméuh, exploitation familiale lauréate du Concours Arbres d'Avenir, volet français de *Plant for the Planet*, s'est convertie en bio et a transformé sa production laitière pour produire de la crème, du beurre et des caramels suite à la crise du lait. Cette conversion lui a valu l'intérêt de directeurs d'hôtels en France avec qui elle collabore ;
- ♦ le Domaine Enclos de La Croix, exploitation viticole engagée dans l'agroécologie et soutenue par Accor, qui y a financé la plantation de 2 300 arbres à travers le Concours Arbres d'Avenir, est entré au « catalogue » des *Elite Experiences* que le club de fidélité Accor propose à ses membres. En octobre 2018, 22 clients ont eu le privilège de passer une journée sur l'exploitation, de participer à la vendange et à une dégustation de vins biologiques ;
- ♦ les hôtels de la catégorie haut de gamme de la région Malaisie-Indonésie-Singapour se sont engagés à acheter 2,5 tonnes de café auprès de la coopérative KBQB, située sur l'île de Sumatra et récipiendaire des contributions des hôtels locaux (hors Bali et île des Célèbes). Le café biologique produit en modèle agroforestier par cette coopérative sera proposé aux clients de l'hôtel sous la « marque » *Plant for the Planet*.

L'innovation au service de la diversification des sources de financement et de la promotion de l'*insetting*

Afin de soutenir la transition écologique en France et de redonner la place vitale qui revient à l'arbre dans un système agricole durable, Accor a fondé avec Fermes d'Avenir, Pur Projet et Blue Bees, le Concours Arbres d'Avenir pour aider des agriculteurs à basculer dans un modèle de production agroforestier. En 2018 s'est tenue la 3^e édition du concours, qui a permis de soutenir 35 lauréats de plus, portant à près d'une centaine le nombre de fermes soutenues depuis son lancement. Doté par Accor de 350 000 euros, ce concours bénéficie toujours du soutien de la CDC Biodiversité, dont la dotation atteint 100 000 euros, et de la reconnaissance du ministère de l'Agriculture.

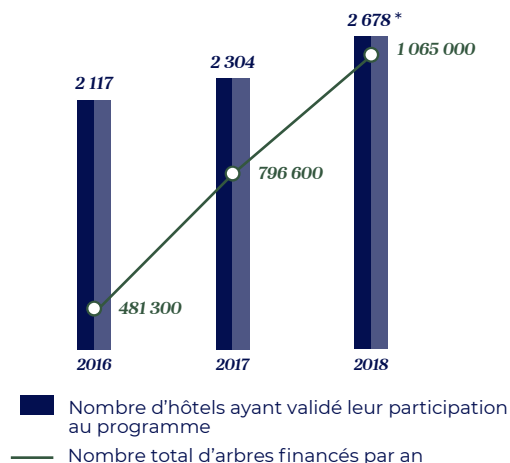
Autre source de diversification des financements au profit de *Plant for the Planet*, le programme de ménage à fréquence réduite, initié en 2017 en Allemagne et en Autriche, a été étendu à la République tchèque et à la Suisse. Le dispositif repose toujours sur l'impulsion du client qui peut indiquer aux équipes de l'hôtel qu'il ne souhaite pas bénéficier du service de ménage pendant tout ou partie de son séjour. En contrepartie, le client peut contribuer au financement d'arbres ou gagner des points de fidélité Accor ou des bons de réduction pour ses consommations au sein de l'hôtel. En Allemagne et en Autriche, l'opération a été menée pendant une année complète en 2018 par 63 hôtels. 105 760 clients ont participé et ceux qui ont choisi de reverser les économies réalisées au profit de *Plant for the Planet* ont permis la plantation de 35 296 arbres additionnels.

2 Responsabilité de l'entreprise

Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor

L'opération « Give a Tree » (voir page 156) est devenue pérenne et constitue une source complémentaire de financement de *Plant for the Planet*. De même que l'offre d'objets promotionnels et de cadeaux qui plantent des arbres à l'exemple du partenariat avec *Gifts For Change*.

La mobilisation du Groupe et des hôtels à fin 2018



* En 2018, le nombre d'hôtels comptabilisés sont ceux ayant validé leur participation au programme *Plant for the Planet*.

Le nombre d'arbres financés atteint un million contre près de 800 000 en 2017. Outre la poursuite du programme de réutilisation des serviettes dans les hôtels, cette croissance s'explique par les sources de financement alternatives, à l'exemple du dispositif de ménage réduit, et par la mise en place d'un mécanisme selon lequel, dans une logique de solidarité et de bénéfices environnementaux accrus des projets de plantation en zone tropicale, une petite partie des contributions de certains pays est reversée à des projets localisés dans les pays du sud.

En cumulé, *Plant for the Planet* a permis de financer près de 7 millions d'arbres depuis son lancement en 2009. Aujourd'hui, le programme soutient plus de 375 projets de plantation répartis dans 28 pays à travers le monde, dont le Canada et la Russie qui sont venus compléter la liste en 2018.

2.6 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor

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 ; Accor a donc un rôle à jouer. Il agit en réduisant l'empreinte carbone de ses bâtiments et opérations (certifications sur la construction durable, rénovation du parc d'hôtels pour en accroître la performance énergétique, promotion de l'agroforesterie, lutte contre le gaspillage alimentaire, etc.). Face à la montée des tensions sur les ressources en eau, Accor se mobilise aussi pour réduire son impact, en particulier dans les zones à fort stress hydrique. Enfin, le Groupe met en place des solutions pour bâtir des modèles d'économie circulaire et accroître ainsi la part des déchets valorisés dans des filières « nobles » (réutilisation, recyclage, etc.).

L'empreinte carbone du Groupe Accor

Dans le cadre des travaux en cours pour la définition de sa trajectoire carbone (voir ci-dessous), Accor a mis à jour son empreinte carbone. Cette nouvelle étude permet d'inclure les entités nouvellement acquises (liste) et tient compte des

prescriptions méthodologiques du GHG Protocol du World Resource Institute et de l'initiative Science-Based Targets.

Les scopes 1, 2 et 3 sont inclus dans cette étude avec les périmètres suivants :

- ◇ le scope 1 couvre les émissions directes des bâtiments détenus ou opérés par le Groupe et des véhicules détenus par le Groupe (consommation de combustibles) ;
- ◇ le scope 2 couvre les émissions indirectes liées à la production d'énergie achetée pour ses opérations (électricité achetée, vapeur, chauffage et climatisation) ;
- ◇ le scope 3 couvre les émissions indirectes liées aux activités amont et aval nécessaires à l'activité directe du Groupe :
 - ◇ activités amont : achats de biens et services, biens d'équipement, consommations indirectes de combustibles et d'énergie, déchets générés par les activités, voyages d'affaires,
 - ◇ activités aval : franchises, immobilisations.

Les émissions dues au transport des clients n'ont pas été prises en compte dans le calcul du scope 3.

Résultats

Empreinte carbone 2017

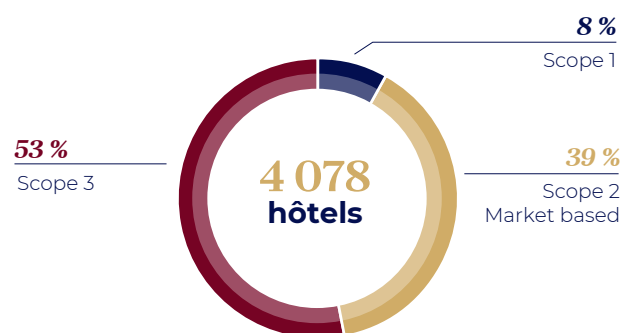
Émissions directes (scope 1)	435 000 teqCO ₂
Émissions indirectes (scope 2)	2 050 000 teqCO ₂
Total Scope 1 + 2	2 485 000 teqCO₂
Autres émissions indirectes (scope 3)	2 796 000 teqCO ₂
Total Scope 1 + 2 + 3	5 281 000 teqCO₂
Intensité des émissions (scope 1)	1,36 teqCO ₂ par chambre et par an
Intensité des émissions (scope 2)	5,04 teqCO ₂ par chambre et par an

Ces résultats, agrégés au périmètre Groupe, masquent des réalités très hétérogènes entre les gammes d'hôtellerie et entre les pays, notamment du fait de la variation des mix énergétiques nationaux.

La performance carbone figurant dans ce tableau est basée sur un périmètre et une méthode de calcul différents de ceux de l'empreinte carbone du groupe Accor présentés plus haut.

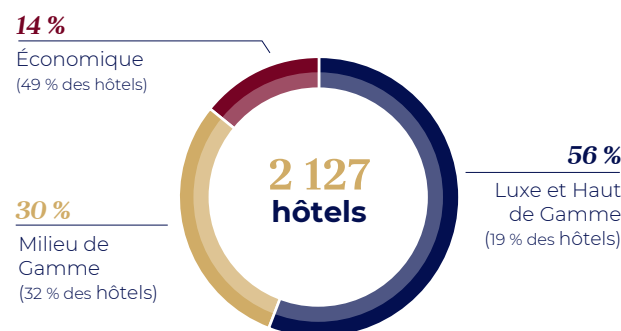
importante des consommations est ensuite accentuée par les facteurs d'émissions qui varient fortement d'un pays à l'autre, dépendant du mix énergétique de chacun (pour 33 % des hôtels, le facteur d'émission utilisé est celui du pays, pour 65 % d'hôtels, le mix résiduel a été utilisé, pour 2 % le facteur d'émission spécifique au fournisseur a été utilisé).

Répartition des émissions par scope – groupe Accor



Le poids important de l'électricité (79 % des émissions scope 1 et 2) s'explique par deux facteurs : la consommation dans les hôtels et le poids des facteurs d'émissions carbone dépendant du mix énergétique des pays. Dans les hôtels, l'électricité est utilisée pour la ventilation, la climatisation, une partie du chauffage, l'éclairage, et l'alimentation de tous les appareils, ce qui constitue l'essentiel des consommations. Cette part

Répartition des émissions de gaz à effet de serre par catégorie d'hôtels (scope 1 et 2)

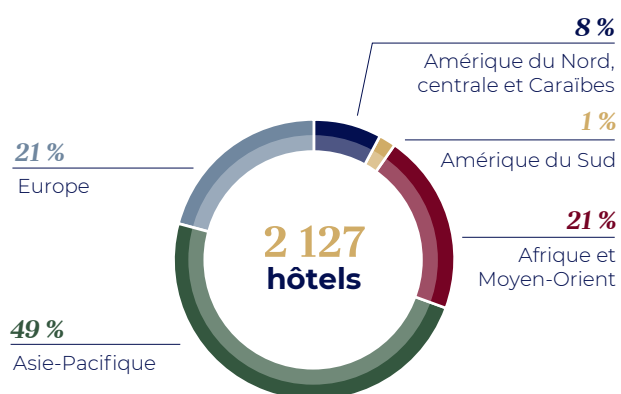


L'acquisition des différentes chaînes d'hôtels de luxe ces dernières années a accentué la part de l'empreinte carbone liée à cette catégorie d'hôtels. La taille importante de ces établissements et la présence de nombreux services haut de gamme (piscine, spa, salles de réunions, restaurants, jardins) sont autant de postes de consommations d'énergie supplémentaires par rapport à des hôtels de segment économique ou milieu de gamme.

2 Responsabilité de l'entreprise

Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor

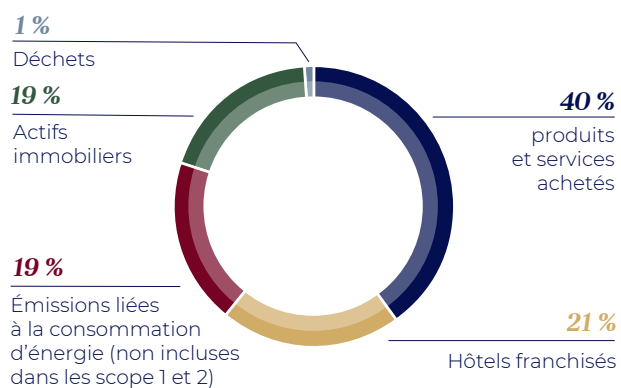
Répartition des émissions de gaz à effet de serre par continent (scope 1 et 2)



La localisation des émissions de carbone reflète plusieurs réalités de l'environnement économique du Groupe : en particulier l'Asie, le Moyen-Orient et l'Amérique du Nord, se caractérisent par le fort développement du secteur du luxe et la part importante des hôtels orientés loisir et enfin, par un mix énergétique avec un facteur d'émissions carbone élevé.

À l'opposé, la France, avec son large périmètre d'hôtel économique et moyen de gamme, et son énergie électrique essentiellement décarbonée (forte part du nucléaire) représente un faible pourcentage des émissions de carbone du Groupe (2 %).

Émissions du scope 3 (en kteqCO₂)



Les produits et services achetés représentent la part la plus significative du scope 3. Celle-ci correspondant à tous les achats de matériels nécessaires à l'activité des hôtels, ainsi que les achats de nourriture et boissons dans les hôtels. Les émissions du scope 3 liés aux émissions directes et indirectes (électricité achetée, vapeur, chauffage, climatisation, etc.) des hôtels franchisés représentent le second poste d'émissions carbone du scope 3. Les émissions liées à la consommation d'énergie sont les émissions liées à la production et à l'acheminement de l'énergie (extraction et transport pour les énergies fossiles, pertes en ligne pour l'électricité).

La stratégie climat du Groupe Accor

2018 a été marquée par la cession de la majorité du capital d'AccorInvest et le recentrage des activités de Accor autour d'un modèle « asset light » dans lequel les hôtels sont détenus par des tiers. Ce modèle influence profondément les moyens d'action dont dispose le Groupe pour agir sur sa trajectoire carbone. Il appartient à Accor de définir cette trajectoire collective, alignée avec l'Accord de Paris ; d'agir sur les leviers à sa disposition – notamment les standards de marques – pour mettre en cohérence ses processus avec les objectifs de décarbonation ; et enfin de proposer aux propriétaires des hôtels des solutions opérationnelles pour réduire l'empreinte carbone de leurs bâtiments. En revanche, la décision d'investissements (sur les équipements, l'isolation, la production d'énergie verte, etc.) ne relève *in fine* que du propriétaire de l'hôtel. À ce titre, AccorInvest continuera à mobiliser ses ressources et expertises pour viser la neutralité carbone à très long terme.

Dans ce cadre, Accor a poursuivi en 2018 les travaux de définition de sa trajectoire pour contribuer à l'objectif collectif de limiter le réchauffement planétaire tel que porté par l'Accord de Paris. Une première estimation a été établie, qui sert de base à la construction d'une feuille de route que le Groupe dévoilera au cours de l'année 2019, de même que de nouveaux objectifs relatifs à la réduction de son empreinte carbone.

Cette nouvelle stratégie climat viendra détailler et renforcer les leviers d'actions déjà décrits par Accor lorsqu'il a rejoint le *French Climate pledge* en 2017 :

- ◇ viser progressivement la neutralité carbone des bâtiments en renforçant ses exigences « carbone » lors des phases de construction et rénovation ;
- ◇ réduire continuellement les consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre du parc d'hôtels ;
- ◇ réduire l'empreinte carbone de la chaîne de valeur, en particulier celle liée à l'alimentation.

Les réalisations du Groupe en ligne avec ce plan d'action sont décrites dans les pages suivantes.

2.6.1 Construire et rénover nos hôtels avec l'objectif « vigilance sur l'empreinte carbone »



Engagement Planet 21 : 100 % de nos constructions et rénovations font l'objet d'une vigilance sur l'empreinte carbone (hôtels détenus par AccorInvest)⁽¹⁾

Pour ses projets de construction et de rénovation lourde, AccorInvest est engagé dans la transition vers des bâtiments basse consommation. En 2020, tous les projets de construction et de rénovation d'hôtels dont AccorInvest est propriétaire feront l'objet d'une vigilance sur l'empreinte carbone dans l'esprit de s'approcher de bâtiments bas carbone, les technologies actuellement disponibles ne permettant pas de construire facilement des hôtels « passifs » (sans empreinte).

Des standards techniques au service de l'efficacité des équipements

Dans l'esprit des standards techniques Accor mis à jour en 2015, AccorInvest met l'accent dans ses programmes de constructions neuves et de rénovations sur l'efficacité des équipements et sur le choix d'une architecture énergétique qui intègre largement tout type de récupération (ascenseur solaire, préchauffage de l'eau chaude sanitaire à partir des calories produites par le groupe froid, récupération à roue sur les systèmes double flux, utilisation de pompe à chaleur, isolations thermiques et facteur solaire performant pour les vitrages, éclairage LED, etc.). Ces guidelines permettent aux bâtiments de moins consommer sans diminuer les services délivrés aux clients et aux collaborateurs. Le choix d'équipements connectés sur les lots techniques offre par ailleurs les moyens de réguler en fonction des besoins dans la phase d'exploitation.

Les certifications environnementales et bâtiment bas carbone

AccorInvest a poursuivi son objectif de soumettre ses constructions et rénovations aux certifications en vigueur (exemples : LEED, BREEAM, HQE, DGNB, GREENMARK, IGBC). Quel que soit le pays, la certification ayant la plus forte notoriété sur place est toujours visée pour les bâtiments neufs. Les projets neufs sont toujours soumis à certification, dès lors qu'ils sont éligibles au référentiel.

À fin 2018, sur l'ensemble des bâtiments Accor et AccorInvest, une cinquantaine de bâtiments sont certifiés ou en cours de certification, avec notamment les certifications HQE, BREAM et DGNB.

AccorInvest explore les ruptures nécessaires à la transition énergétique notamment par l'élaboration d'une certification bâtiment bas carbone qui couvre l'ensemble des leviers de réduction de l'impact des bâtiments sur le changement climatique. Ainsi, l'association pour le développement du bâtiment bas carbone, dont AccorInvest est membre fondateur, propose un label bâtiment bas carbone (BBCA), qui prend en compte les émissions de gaz à effet de serre des immeubles sur l'ensemble de leur cycle de vie : construction, exploitation, fin de vie (démolition et recyclage). AccorInvest prévoit d'appliquer le label « BBCA pour le neuf » pour des projets de constructions neuves en France ou à l'occasion d'extension d'hôtels existants et étudie la possibilité d'appliquer le label « BBCA rénovation » pour un projet éligible à cette certification dont les travaux sont prévus en 2019.

Dès 2016, AccorInvest avait démarré un projet de construction d'un premier hôtel BBCA, l'hôtel Jo&Joe de la Porte de Gentilly, dont l'inauguration est prévue en mars 2019. Après la labellisation BBCA provisoire obtenue en avril 2017, la labellisation définitive sera confirmée en fin d'exécution au regard des performances réelles du bâtiment livré. L'hôtel Jo&Joe de la Porte de Gentilly intègre notamment les bonnes pratiques et objectifs suivants : superstructure en bois lamellé collé, conception totalement modulaire (plateaux et cloisons), chauffage par géothermie, récupération des eaux pluviales pour couvrir les besoins des sanitaires et l'arrosage, ascenseur avec régénération de l'énergie par ses propres mouvements.

Préparer la construction de bâtiments neutres en carbone

Pour atteindre l'objectif ambitieux de construire des bâtiments neutres en carbone, AccorInvest a identifié trois grands domaines d'investissements : l'innovation dans les technologies énergétiques, l'innovation dans les matériaux de construction, l'innovation pour des bâtiments intelligents.

AccorInvest noue des partenariats avec des acteurs de **l'innovation dans les technologies énergétiques** afin d'accélérer la transition vers les énergies renouvelables. Ces partenariats lui permettent d'accéder aux solutions les plus performantes, de les tester durant un ou deux ans dans ses hôtels pour en valider l'intérêt, puis de les déployer si elles donnent satisfaction.

À partir du bilan très positif (plus de 19 000 kilomètres parcourus à partir d'énergies renouvelables et d'hydrogène) de la première année de fonctionnement de *Energy Observer* (voir page 133), AccorInvest prévoit en 2019 de tester une éolienne du bateau sur un de ses hôtels et d'installer une pile à combustible dans un de ses bâtiments. Propriétaire de nombreux bâtiments en milieu urbain, AccorInvest souhaite en effet rendre ses hôtels capables de jouer le rôle de point de recharge des véhicules à hydrogène dans le futur. AccorInvest explorera également l'autoconsommation des équipements solaires en 2019.

L'innovation dans les matériaux de construction qui doivent être les plus économes possible en carbone lors de leur fabrication et recyclables en fin de vie est également un levier majeur. Le choix d'une superstructure en bois pour l'hôtel Jo&Joe est emblématique de cette démarche (voir ci-dessus).

Enfin, AccorInvest est très actif dans **l'innovation pour des bâtiments intelligents** et met en œuvre des infrastructures digitales convergées en favorisant la fibre optique afin de construire un réseau informatique commun aux différents services tels que l'accès web, le multimédia, la gestion intelligente des bâtiments. Cette nouvelle infrastructure permet de réduire les investissements en augmentant le niveau de service et de pouvoir y ajouter, de manière évolutive, les objets connectés (IOT). Voir aussi le « Carbon Action Plan », page 180.

(1) Les précisions concernant la relation entre Accor et AccorInvest sont présentées page 119, dans l'encadré « Le déploiement de la démarche RSE dans le hôtels ».

L'intégration des critères RSE dans les standards techniques de Accor

Pour la construction des bâtiments neufs pour les marques du luxe, Accor définit ses Standards Techniques, incluant des spécifications relatives aux exigences du programme *Planet 21 In Action*. En 2017, les Standards Techniques des marques du luxe ont été mis à jour pour viser l'obtention a minima du niveau Or de *Planet 21 In Action*, pour chaque construction ou rénovation. Outre les critères liés à Planet In Action, les Standards Techniques de Accor intègrent des critères issus des labels en vigueur dans les différentes zones géographiques (BREEAM, LEED, HQE, DGNB, GREENMARK, IGBC, etc.).

2.6.2 Exploiter nos hôtels avec l'objectif « bas carbone »



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. Accor se doit de maîtriser les consommations de l'ensemble du parc hôtelier exploité sous ses enseignes.

Avec son premier plan quinquennal (2006-2010) Accor avait diminué de 5,5 % ses consommations d'énergie et de 12 % ses consommations d'eau. Entre 2011 et 2015, les efforts du Groupe ont permis de réduire encore les émissions de gaz à effet de serre et les consommations d'énergie et d'eau, respectivement de 6,2 %, 5,3 % et 8,4 %. En 2015, Accor s'était engagé de nouveau à diminuer ses consommations d'eau et d'énergie de 5 % à fin 2018.

2018 était l'année cible des objectifs de réduction des consommations d'eau et d'énergie pour le Groupe, le reporting présenté dans ce document fait donc le bilan de l'atteinte de ces objectifs. Le format de présentation des informations et le périmètre des indicateurs sont identiques à ceux des années précédentes. Ce reporting sera modifié à partir de 2019 pour tenir compte des nouveaux objectifs.

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. Les actions « Mesurer et analyser les consommations d'eau et d'énergie mensuellement », « Agir en cas de dérive » et « Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes » sont obligatoires dans *Planet 21 In Action*.

Périmètre de reporting

Dans le but de fournir des données les plus justes et exhaustives possibles, Accor s'applique année après année à présenter les données des consommations d'eau et d'énergie du plus grand nombre d'hôtels possible.

2018 marque la fin des engagements pris en 2015. C'est pourquoi le Groupe présentera ici les résultats par rapport à 2017 et à 2015.

Périmètre de reporting*

	2015	2017	2018
Nombre d'hôtels du parc de référence	1 897	2 127	2 125
Nombre d'hôtels validés	1 677	1 787	1 785
Taux de validation	88 %	84 %	84 %
Nombre d'hôtels à périmètre comparable à 2018	1 303	1 594	-

* Les définitions des périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 189.

En 2018, le périmètre de reporting reste constant à 2 125 hôtels. Le Groupe intégrera progressivement dans son reporting les établissements des nouvelles marques (Mantra, Mövenpick, etc.) à partir de 2019. Pour autant la liste des hôtels n'a pas cessé d'évoluer depuis 2015 avec notamment l'entrée dans le périmètre de reporting d'hôtels haut de gamme & luxe. Ainsi, le périmètre des hôtels comparables entre 2017 et 2018 (hôtels présentant les deux exercices complets et validés) s'établit à 1 594 établissements.

Enfin, concernant la présentation comparée des résultats entre 2015 et 2018, le périmètre comparable est de 1 303 établissements, soit 61 % du périmètre actuel de reporting.

Comparaison des résultats sur la période d'engagement de Planet 21 (2015-2018)

Périmètre comparable 2015-2018	Nb hôtels	Ratio eau 2018 (L/client)	2015 vs 2018 (%)	Ratio énergie 2018 (kWh/ch.dispo)	2015 vs 2018 (%)
Amérique du Nord, centrale et Caraïbes	17	239	- 4,5 %	48	1,7 %
Amérique du Sud	81	246	- 1,1 %	21	- 4,3 %
Europe	828	149	- 3,6 %	26	- 0,8 %
Afrique Moyen-Orient	84	407	- 13,2 %	67	- 12,0 %
Asie-Pacifique	293	457	- 7,3 %	56	- 7,8 %
TOTAL	1 303	268	- 6,1 %	38	- 5,6 %

En 2018, au terme de cette période de trois ans, Accor récolte les fruits de ses efforts continus en matière de gestion de l'eau et de l'énergie et valide tous ses engagements. Sur le périmètre comparable de 1 303 hôtels, entre 2015 et 2018 :

- ◇ la consommation d'eau par client a diminué de 6,1 % ;
- ◇ la consommation d'énergie par chambre disponible a diminué de 5,6 %.

Ces améliorations se retrouvent dans chacune des zones, avec des réalités diverses dans les différentes géographies :

- ◇ malgré les ratios les plus bas du réseau, l'Europe continue de bien progresser sur la gestion de l'eau (- 3,6 %), mais connaît un ralentissement sur la consommation d'énergie (- 0,8 %) ;
- ◇ la forte progression de la zone Asie-Pacifique recouvre des résultats contrastés selon les zones (- 20 % de consommations d'eau en Chine et en Inde) ;
- ◇ la zone Afrique Moyen-Orient, emmenée par la zone Moyen-Orient parvient à diminuer ses ratios eau et énergie de plus de 10 %.

De fortes progressions enregistrées en Chine

Ces trois dernières années, la Chine a connu des résultats exceptionnels en matière d'économie d'eau et d'énergie : sur les 47 hôtels du périmètre comparable, on observe une diminution de 22 % du ratio d'eau et de 7,6 % du ratio d'énergie. L'action combinée des hôtels et des équipes de management sous l'impulsion de l'équipe technique régionale a permis d'obtenir ces résultats. Le plan d'action se présente en deux parties :

Des actions de management et de communication

- ◇ Mise en place d'un groupe sur une plateforme de messagerie afin de répondre au plus vite aux questions du réseau en matière de maintenance et d'utilisation des outils, et partager les bonnes pratiques.
- ◇ Communication mensuelle auprès des hôtels et des équipes de management pour assurer l'implication de tous sur le sujet, une réaction rapide en cas de dérive ou une mise en avant des bons résultats.
- ◇ Réalisation d'audits techniques annuels durant lesquels sont analysés les consommations et les coûts de l'eau et de l'énergie, communiqués en interne ainsi qu'aux propriétaires.

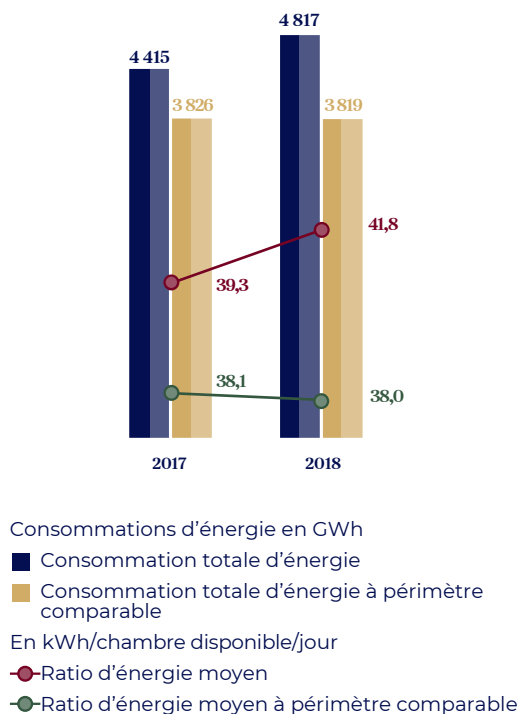
Des actions techniques dans les hôtels (rénovations – plan d'action)

- ◇ Les conclusions des audits annuels permettent de constituer la revue d'investissement avec le propriétaire et le directeur de l'hôtel afin de promouvoir la viabilité de la rénovation et de la maintenance des équipements techniques des hôtels.
- ◇ L'utilisation de certaines technologies a été fortement encouragée telles que : les groupes froids à sustentation magnétique qui permettent d'économiser 40 % d'énergie ; la production d'eau chaude par récupération de chaleur sur les pompes à chaleur ; le remplacement des chaudières dont l'efficacité est sous le seuil minimal fixé par le gouvernement chinois ; l'installation très répandue des ampoules basse consommation de type LED.
- ◇ Localement, les hôtels sont encouragés à installer des systèmes de production d'énergie renouvelable (éolien ou solaire) pour diminuer leurs émissions.

Ces actions combinées de management et d'investissement ont permis à la Chine d'obtenir une très bonne progression dans le domaine du management de l'eau et de l'énergie. Les bénéfices de ce plan d'action sont multiples : économies financières, protection de l'environnement, allongement de la durée de vie des équipements par une bonne maintenance, et la qualité des services primordiaux pour les clients (température de la chambre, qualité de l'air, disponibilité de l'eau chaude). L'engagement des équipes est total pour continuer d'améliorer les résultats dans les années à venir.

Performance énergie et carbone des hôtels : résultats 2018 et bilan d'atteinte de l'objectif

Suivi des consommations d'énergie



Sur les 1 785 hôtels du périmètre dont les données ont été validées en 2018, la consommation d'énergie du Groupe s'élève à 4 817 GWh, en hausse de 9 % par rapport à 2017. Les 19 hôtels Fairmont Raffles et Swissôtel représentent 398 GWh. À périmètre comparable, le ratio d'énergie par chambre disponible est maintenu par rapport à 2017 (38,1 kWh/chambre disponible, - 0,1 %).

Ce résultat à l'équilibre ne rend pas compte en réalité d'une bonne performance au niveau des zones :

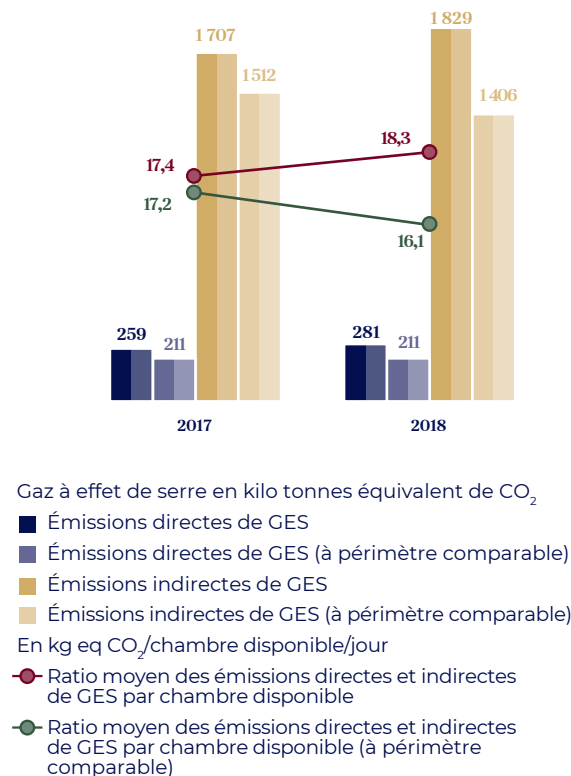
- ◇ le ratio énergie des hôtels français connaît une augmentation de 1,8 % seulement quand la demande en climatisation a bondi de plus de 20 % (augmentation des degrés jours unifiés – DJU) ;
- ◇ certaines zones où le recours à la climatisation est important (Amérique centrale & Caraïbes, Amérique du Sud, Afrique Moyen-Orient et Pacifique) profitent d'une année un peu moins chaude pour progresser ;
- ◇ l'Amérique du Nord réduit son ratio de 2,1 % malgré une hausse de la demande de climatisation et de chauffage (+ 9 % et 19 %).

L'énergie utilisée est essentiellement de l'électricité (3 055 GWh, soit 63 %), puis des combustibles (1 317 GWh, soit 27 %) et l'utilisation des réseaux de chaleur ou de froid urbain (437 GWh, 9 %).

En termes de répartition géographique, les 484 hôtels de la zone Asie-Pacifique consomment 48 % de l'énergie du réseau (2 305 GWh). Les résultats de cette zone où le tourisme est orienté vers les loisirs et les hôtels de luxe et où le climat pousse à l'utilisation de la climatisation sont à mettre en perspective avec ceux de l'Europe (1 043 hôtels,

1 434 GWh, 30 % de la consommation) plus sobre en énergie, où le Groupe opère plus d'hôtels économiques ou milieu de gamme.

Suivi des émissions de gaz à effet de serre



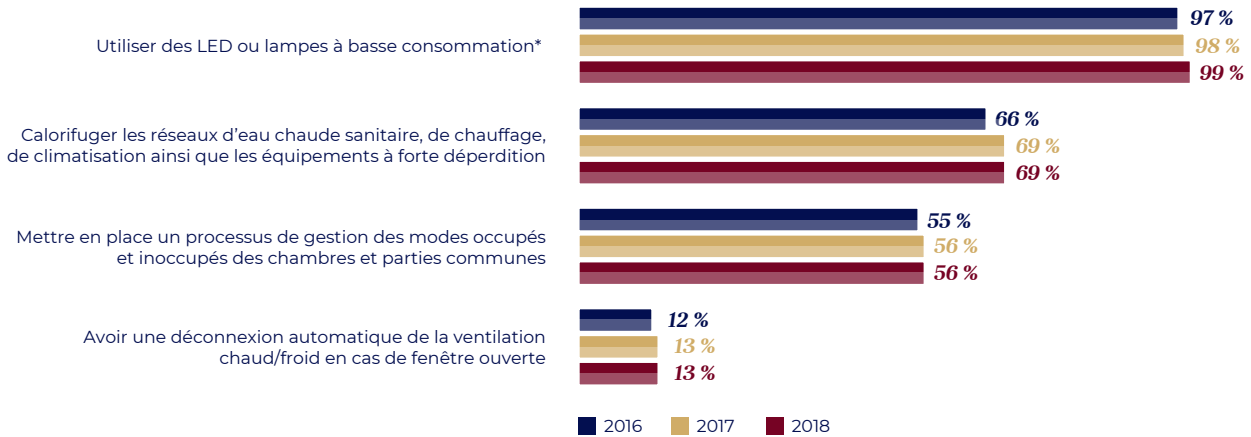
La performance en matière d'émissions de gaz à effet de serre (GES) s'apprécie selon le ratio kilogramme équivalent de CO₂ (kg eq CO₂) par chambre disponible. En 2018, sur le périmètre du reporting de 1 785 hôtels validés, les émissions de GES atteignent 2 110 kt eq CO₂ réparties à 86 % dans le scope 2 (émissions indirectes liées à l'électricité et aux réseaux urbains) et 14 % dans le scope 1 (émissions directes liées aux combustibles).

Pour ce qui concerne les consommations d'énergie, à périmètre comparable, les scores du Groupe progressent : le ratio diminue de 17,2 kg eq CO₂/chambre disponible à 16,1 kg eq CO₂/chambre disponible, soit 6 %. Les données progressent principalement (environ 90 % de la variation) suite à la mise à jour des facteurs d'émissions des pays ; cela traduit la transition énergétique que le monde connaît petit à petit.

Afin de diminuer les émissions de carbone, les hôtels se fournissent en énergies renouvelables. En Chine, Émirats arabes unis, Inde, Indonésie ou encore Pologne, certains hôtels se fournissent en partie en électricité verte.

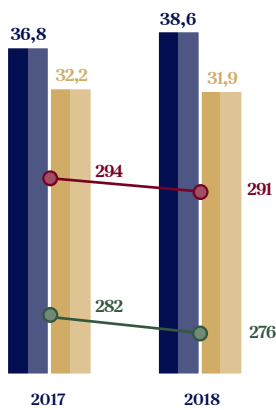
Pour réduire les consommations d'énergie et les émissions de carbone, des équipements de production d'énergie renouvelable sont installés dans les hôtels. En Australie par exemple, 360 kW de panneaux solaires ont été installés dans quatre hôtels, et 250 kW supplémentaires sont à l'étude pour l'année prochaine. En Pologne, ce sont toutes les installations de production de chaud et de froid qui sont revues et modernisées pour diminuer les consommations d'énergies et donc les émissions de GES.

La mobilisation des hôtels à fin 2018



Performance eau des hôtels : résultats 2018 et bilan d'atteinte de l'objectif

Suivi des consommations d'eau

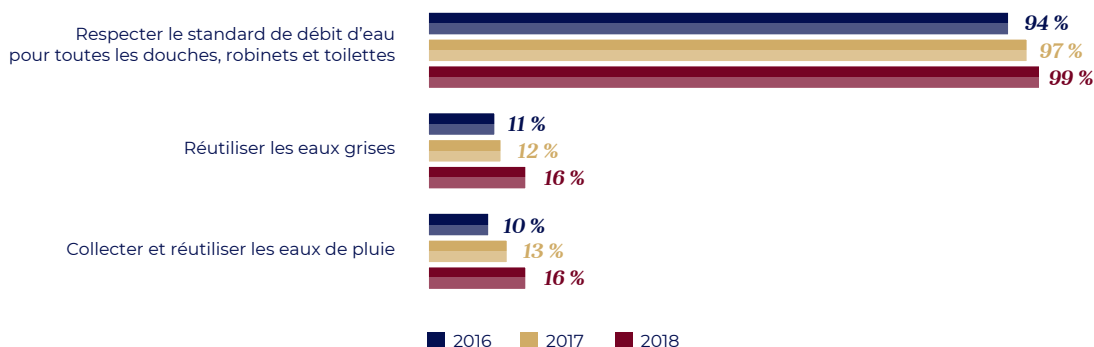


Avec l'ajout d'hôtels du segment luxe, la consommation globale sur le périmètre de reporting croît de 5 % en 2018 pour atteindre 38,6 millions de mètres cubes d'eau. Afin de suivre l'évolution des performances intrinsèques des hôtels, Accor évalue le ratio de consommation par client (litres/nuitée). Le Groupe enregistre sur le périmètre comparable une baisse du ratio d'eau de 282 à 276 litres par client soit une baisse de 2,0 %. L'Asie et le Moyen-Orient continuent leurs bonnes progressions des années précédentes en affichant des baisses de 3,0 % et 3,7 %. Par ailleurs, la zone Europe maintient ses efforts ; le ratio reste le même qu'en 2017 (- 0,3 %). Enfin, le ratio de la zone Amérique du Sud augmente de 2,2 %. Un plan d'action a été mis en place.

Consommations d'eau en millions de m³

- Consommation totale d'eau
 - Consommation totale d'eau à périmètre comparable
- En litres/client
- Ratio d'eau moyen
 - Ratio d'eau moyen à périmètre comparable

La mobilisation des hôtels à fin 2018



Le « Carbon Action Plan », un plan d'action concret et ambitieux pour les hôtels détenus par AccorInvest

Le plan bas carbone rebaptisé CAP (*Carbon Action Plan*) lancé par AccorInvest en 2017 a pour ambition de changer les méthodes et outils de travail des équipes de maintenance dans les hôtels et au niveau pays pour réduire les consommations d'eau et d'énergie dans l'exploitation des bâtiments. Du point de vue technique le CAP s'appuie sur des technologies dédiées à la collecte automatique des données de consommations sur chaque zone de l'hôtel (chambres, restaurants, meetings, spa, etc.) qui permettent de cibler les économies à réaliser. Du point de vue humain, les équipes maintenance hôtels et pays sont mobilisées pour installer elles-mêmes les objets connectés ou les équipements d'isolation, puis chargées de lire des données recueillies afin d'être directement sensibilisées aux conséquences de leurs décisions en termes d'économies d'eau et d'énergie.

À fin 2018, le CAP a été déployé sur 10 % du parc de 882 hôtels de AccorInvest et une seconde tranche de 10 % est prévue pour 2019. Le CAP se définit avec trois typologies d'actions appliquées dans les hôtels :

- ◇ la mise en place de solutions d'économies telles que : éclairage LED, régulateurs de débit sur la plomberie, et l'installation d'isolants sur les éléments techniques émissifs (investissements dont le ROI est inférieur à 24 mois) ;
- ◇ *commissioning* de l'installation technique avec création d'un cahier de conduite. Le fonctionnement de l'installation est testé et son schéma revu pour optimisation. Si nécessaire, un plan de maintenance est établi, les modifications peu onéreuses à effet immédiat sont réalisées. Tous les réglages optimaux sont consignés pour un suivi facilité ;
- ◇ installation de 28 capteurs et sondes par hôtel connectés permettant de mesurer en continu l'activité et les consommations par point de vente avec mise à disposition des données aux équipes de l'hôtel ou au siège.

AccorInvest estime que l'effet complet du CAP est obtenu au terme du cinquième trimestre après son déploiement. Son impact représenterait une diminution de 5 % de la consommation d'eau et de 8 % sur la consommation électrique (après correction des données météo). Dans ses réflexions concernant le déploiement du CAP sur l'ensemble de ses hôtels, AccorInvest étudie le recours à l'intelligence artificielle afin de définir le plan d'action sur le parc non équipé à partir des données collectées sur le parc équipé de capteurs et d'objets connectés.

2.6.3 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets

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

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

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



Engagement Planet 21 : 65 % des déchets de nos hôtels sont valorisés

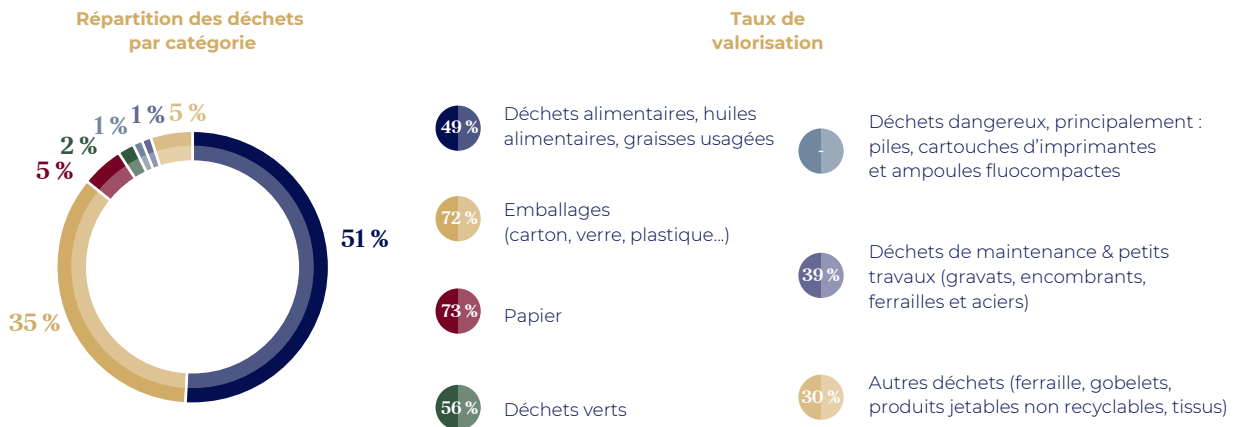
Panorama des déchets chez Accor

Une estimation des flux de déchets d'exploitation sortants (hors rénovation/construction) donne une vision de l'enjeu lié aux déchets pour Accor. Les déchets d'exploitation représentent environ 200 000 tonnes/an pour environ 4 300 hôtels du Groupe. Soit une moyenne d'environ 50 tonnes de déchets par hôtel et par ans reflétant des réalités diverses selon les segments : « très économique » avec environ 25 tonnes/hôtel/an, « économique » avec environ 30 tonnes/hôtel/an, « milieu de gamme » avec environ 60 tonnes/hôtel/an et « luxe et haut de gamme » avec 90 tonnes/hôtel/an.

Ce suivi a été réalisé à partir des informations collectées auprès des hôtels ayant enregistré l'ensemble des données nécessaires dans l'outil de pilotage des déchets Accor (440 hôtels dans 44 pays), ainsi que des données provenant de prestataires de gestion des déchets (Royaume-Uni et Australie, couvrent 194 hôtels).

L'analyse des données détaillées provenant de l'outil de pilotage des déchets Accor permet d'avoir accès à une répartition des déchets produits par catégories ainsi qu'à un taux de valorisation moyen :

Répartition des 200 000 tonnes de déchets produits par catégorie (en %)



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

Politique déchets de Accor

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

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

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

Actions mises en œuvre par Accor et AccorInvest pour réduire les déchets

En 2018, Accor a poursuivi la mise en place d'un outil de pilotage, « Waste Management Tool », permettant de suivre de façon très précise les quantités de déchets produites et d'assurer la traçabilité de leur traitement (programme décrit en page 184). Accor se dote ainsi d'un outil performant permettant aux hôtels de gérer leurs déchets et progresser dans la valorisation de ceux-ci : cartographie complète des déchets produits au sein de l'hôtel, reconstitution des filières de tri et de valorisation, association avec les prestataires en charge de la collecte et du traitement, suivi des données déchets – ou, en cas de données non disponibles au niveau de l'hôtel, proposition de données par défaut extrapolées de la base de données Accor – restitution dans des tableaux de bord permettant de suivre sa performance environnementale et économique. À fin 2018, 710 hôtels utilisaient cet outil dont 440 ayant renseigné des données détaillées. Début 2019, le module « Waste Management Tool » a été intégré à l'outil de pilotage Gaia, pour en accroître encore les fonctionnalités et faciliter sa diffusion au plus grand nombre d'hôtels. Les actions de valorisation des déchets et le pilotage précis des quantités de 634 hôtels, permettent d'atteindre un taux de valorisation de 49 % en 2018, soit une progression de 2 points par rapport à 2017.

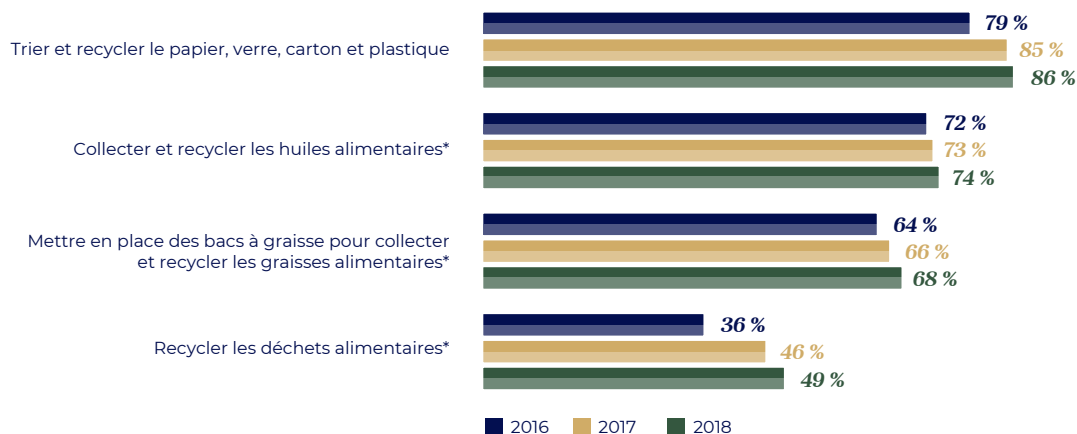
Après l'audit approfondi sur la gestion des déchets d'exploitation réalisé en 2017 par AccorInvest sur l'ensemble de ses hôtels en France, neuf autres pays européens ont été

intégrés dans la démarche. Ainsi, des audits ont été menés sur 90 % du parc hôtelier, confortant l'approche globale établie et le lancement d'un projet pilote avec 30 hôtels en Allemagne, France et Royaume-Uni. L'objet de ce pilote est d'assurer la mise en conformité des hôtels en matière de gestion des déchets, d'assurer la totale maîtrise des coûts, l'optimisation de la gestion des déchets, la fiabilité du reporting et l'amélioration des conditions de travail pour les collaborateurs sur site. En parallèle, certains hôtels seront accompagnés de manière approfondie dans la réduction du gaspillage alimentaire avec l'installation de balances connectées et l'analyse des données.

Accor et AccorInvest s'engagent dans des initiatives en faveur de l'économie circulaire. Accor teste un projet de nouvelle chambre ibis conçue selon les principes de l'économie circulaire (voir page 158). AccorInvest a rejoint au début de l'année 2018 la fondation Hélène Mc Arthur pour prendre part au groupe de travail sur l'économie circulaire et l'alimentation. Son objectif sera d'aligner ses pilotes pour qu'ils s'inscrivent dans une démarche plus globale en faveur de l'économie circulaire.

Au Royaume-Uni, les huiles usagées sont reprises par le fournisseur puis converties en biodiesel conforme à la norme européenne NF EN 14 214 et certifié ISCC⁽¹⁾. Cette conversion en biodiesel permet d'économiser plus de 90 % d'émissions de GES par rapport au diesel fossile ordinaire. En 2018, les hôtels Accor du Royaume-Uni ont restitué 154 400 litres d'huile usée, ce qui représente une économie de 329 teqCO₂.

Mobilisation des hôtels en 2018



Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables, programme Plant for the Planet).

* Hôtels avec restaurant.

** Action obligatoire dans Planet 21 in Action.

(1) International Sustainability & Carbon Certification est relative à la production durable de biomasse.

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 Accor 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.

En 2018, AccorInvest a rejoint CircoLab, une association créée par 11 acteurs du secteur du bâtiment (Maîtres d'Ouvrage) pour promouvoir le développement de l'économie circulaire dans le domaine de l'immobilier et de la construction. Par sa participation aux groupes de travail de CircoLab, AccorInvest souhaite établir les lignes directrices qui pourront devenir ses standards pour réutiliser, réemployer ou recycler la matière et concevoir des bâtiments faciles à rénover dans le respect des principes d'économie circulaire.

2.7 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

Proposer à ses clients une alimentation saine et durable, qui bannit le gaspillage alimentaire. Le credo de Accor est simple : « Nourrir nos clients de façon responsable, comme nous nourrissons nos propres enfants ». Le Groupe souhaite donc proposer des aliments sains pour lutter contre les problèmes de santé publique provoqués par une alimentation

de mauvaise qualité ; accompagner la mutation du modèle agricole, pour une production alimentaire plus qualitative, plus proche des lieux de consommation, moins impactante pour l'environnement et plus responsable ; et réduire drastiquement le gaspillage alimentaire.

2.7.1 Réduire le gaspillage alimentaire

Pour Accor, l'enjeu est éthique, écologique et économique.

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

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

Économique : dans l'hôtellerie et la restauration, il est estimé que 25 % des achats de nourriture finissent à la poubelle. En diminuant ces pertes, les hôtels diminuent aussi leurs coûts.



Engagement Planet 21 : - 30 % de gaspillage alimentaire

Chaque année, plus de 30 % des denrées alimentaires produites dans le monde sont jetées sans être consommées. Dans les restaurants, ce gaspillage est estimé à 25 % des aliments, le réduire est donc un enjeu économique, mais aussi environnemental et éthique. Accor a défini une stratégie simple en quatre étapes pour atteindre son objectif de réduire le gaspillage alimentaire de 30 % d'ici à 2020 :

1. mesurer le gaspillage alimentaire ;
2. réduire le gaspillage alimentaire en cuisine ;
3. interagir avec les clients autour de la réduction du gaspillage alimentaire ;
4. revendre à petits prix les denrées alimentaires non consommées ou les donner ;

Les actions mises en œuvre et outils déployés dans le cadre de cette stratégie sont décrits ci-dessous.

Pour mesurer leur gaspillage alimentaire, les hôtels disposent de plusieurs outils :

(1) Source : FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture).

2 Responsabilité de l'entreprise

Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

Un **module de réduction du gaspillage alimentaire** « Food Waste management » intégré dans l'outil « Waste Management Tool » développé en interne par Accor. Cet outil se veut très simple pour effectuer des pesées sans catégoriser précisément les produits jetés. Il permet de mesurer le coût que cela représente (plus d'informations sur le « Waste management tool » en page 182).

Des **solutions externes de réduction du gaspillage** telles que celles proposées par Winnow, avec des tablettes en cuisine. Ces tablettes sont connectées à une balance sur lesquelles sont pesés tous les déchets par catégorie, avec des précisions sur la cause (stocks périmés, restes d'un buffet, erreur de cuisson, etc.). Ces solutions permettent aux hôtels de mesurer précisément le gaspillage alimentaire par produits, d'en estimer l'économie financière et l'impact sur la maîtrise du chiffre d'affaires, et de mener un plan d'action précis sur les denrées les plus jetées. À fin 2018, 282 hôtels de tous les segments dans 35 pays suivent l'évolution du gaspillage alimentaire. Ils ont obtenu une réduction en moyenne de 31 %, soit un total de 6 970 000 euros

d'économies estimées pour le Groupe. Sur ces 282 hôtels, 22 % utilisent une solution externe proposée par Winnow. Diversey, sous-traitant et fournisseur majeur de Accor pour les produits de nettoyage et d'hygiène responsables et écolabellisés, s'est associé avec Winnow sur le déploiement de la solution balance connectée, avec l'ambition de faire progresser le taux d'équipement des hôtels.

Pour réduire leur gaspillage alimentaire en cuisine, les hôtels disposent d'un guide recensant les bonnes pratiques mises en place par les chefs en interne et le partage d'initiatives leur permet de s'inspirer mutuellement. En 2018, d'autres initiatives ont été testées, à l'instar de la collaboration avec Framheim, une start-up de l'économie sociale et solidaire, dont l'objectif est d'aider les restaurateurs à lutter contre le gaspillage alimentaire. Un audit approfondi a été réalisé dans des hôtels des catégories économiques, milieu de gamme et haut de gamme pour établir des actions très concrètes pour chaque situation. Audit et diagnostic ont par la suite été partagés.

Un pilote de balance connectée dans les hôtels détenus par AccorInvest

AccorInvest a mené en 2018 dans les cuisines de trois hôtels une expérimentation avancée. Une balance connectée saisit de façon automatique les poids des produits jetés, mis par la suite en corrélation avec l'activité de l'hôtel (nombre de couverts, chiffre d'affaires, etc.). Cela permet de dégager les tendances sur les pertes alimentaires par type de repas et de les comparer à des données moyennes (ADEME). Après une année 2018 consacrée à fiabiliser la balance, 2019 sera dédiée à la tester sur un plus grand nombre d'hôtels.

Revendre ou donner des denrées non utilisées. Les initiatives se multiplient pour que les denrées non utilisées puissent être données à des banques alimentaires ou à des associations, ou encore vendues à des prix abordables à des habitants de quartier. Ainsi, l'application de la start-up Too Good To Go, qui met en relation des citoyens avec des restaurants ou commerçants qui proposent leurs produits non consommés à petit prix, a été déployée en France mais également au Royaume-Uni, en Belgique, aux Pays-Bas, en Espagne et en Allemagne. À fin 2018, 335 hôtels avaient l'usage de cette application ainsi que 56 000 utilisateurs et le nombre de repas non gaspillés dans des restaurants Accor était de 98 000.

Des **initiatives pour sensibiliser et impliquer les clients** sont également mises en œuvre. Ainsi, à l'occasion de la Journée mondiale de l'alimentation (16 octobre), le Groupe a de nouveau animé une vaste campagne de mobilisation des hôtels autour de l'alimentation et du gaspillage alimentaire. La campagne « Clear Your Plate » initialement lancée par la Chine a été étendue à Singapour en 2018.

Pour suivre l'engagement sur la réduction de 30 % du gaspillage alimentaire, un indicateur applicable et comparable dans tous les hôtels a été défini : le coût du gaspillage alimentaire rapporté à l'activité du restaurant. Plus précisément, pendant des campagnes de pesées de quelques jours, chaque produit alimentaire jeté est pesé et valorisé (selon le coût d'achat moyen). La somme des déchets valorisés financièrement est rapportée au chiffre d'affaires du restaurant, pour tenir compte de la variation d'activité. La réduction de 30 % de gaspillage alimentaire d'ici 2020 porte sur ce ratio. Pour plus de clarté, à partir de 2019, le suivi sera réalisé selon le nombre de couverts. En 2019, Accor souhaite également rapprocher ses données de gaspillage alimentaire des données comptables achats et prouver ainsi les liens entre économies de denrées alimentaires et économies financières ; levier majeur pour accélérer la transition.

La mobilisation des hôtels en 2018

À fin 2018, 282 hôtels sous enseigne Accor ont mis en œuvre l'action « Déployer un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire » avec des données permettant un pilotage précis de la réduction du gaspillage alimentaire. 73 hôtels disposaient de la balance connectée Winnow.

Ainsi, le gaspillage alimentaire a été réduit de 31 % en 2018.

De bonnes pratiques émergent partout dans le Groupe à l'initiative des hôtels et des pays :

- ◇ en Amérique latine et en Asie, la lutte contre le gaspillage alimentaire est intégrée aux cursus proposés par l'Académie Accor. Les équipes achats d'Amérique latine cherchent à réduire le gaspillage alimentaire en collaborant avec les fournisseurs de viande et de fruits & légumes et à privilégier les approvisionnements locaux ;
- ◇ en Amérique du Nord la réduction du gaspillage alimentaire est un des critères intégrés dans le calcul des bonus des chefs. Plus de 90 % des hôtels avec restaurants ont pesé leur gaspillage alimentaire pendant au moins deux semaines et commencé à lancer un plan d'action. Aux États-Unis, les équipes sont mobilisées dans des « comités antigaspi » et invitées à participer à des concours autour du gaspillage alimentaire ;
- ◇ en Europe : les hôtels Novotel en France proposent des salades de tailles différentes adaptées à l'appétit de chacun (salade petite ou grande faim), et la carte de menu Novotel a été drastiquement réduite de 40 à 17 lignes ;
- ◇ dans les hôtels ibis, la carte des restaurants qui proposait 60 plats il y a deux ans n'en propose plus que 20 en 2018.

2.7.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète

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

Cette ambition de participer activement à la transition agroécologique s'est concrétisée en 2018 par l'adhésion au mouvement Pour une Agriculture Du Vivant en France (voir page 133).



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, Accor pose l'ambition du Groupe et ses engagements autour de trois axes : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la protection de la santé de ses clients, les approvisionnements en produits durables.

Cette Charte a été conçue dans un esprit collaboratif, en associant différentes équipes du Groupe, et en intégrant une revue critique en cours du projet par un cabinet expert. Elle est également conçue pour évoluer régulièrement afin de tenir compte des engagements du Groupe et des attentes de parties prenantes. Elle est consultable sur lien : <http://www.Accor.group/fr-fr/commitment/planet-21/food>.

Cette Charte forme un cadre pour les restaurants. Dans sa forme initiale elle comprend 10 engagements communs à tous les hôtels du Groupe et 10 engagements locaux sélectionnés au niveau des pays, parmi une liste de 18 engagements. La sélection a été réalisée en fonction des particularités locales : modèle agricole, réglementations locales, attentes des parties prenantes, etc.

La mobilisation des hôtels en 2018

La mise en œuvre de la Charte de l'Alimentation saine et durable voit une mobilisation importante dans les restaurants des hôtels du Groupe. Des initiatives diverses sont mises en place en fonction des pays.

Aux États-Unis, le respect de la Charte est un des critères intégrés dans le calcul des bonus des chefs et un plan de progression de l'engagement des hôtels a été défini pour atteindre 100 % de respect des engagements de la Charte en 2020.

En Amérique latine et en Asie, les sujets liés à l'alimentation durable sont intégrés aux cursus proposés par l'Académie Accor.

Depuis le début de l'année 2019, du café certifié Rainforest est proposé à tous les hôtels économiques et milieu de gamme en Europe. Ce label garantit la préservation de la biodiversité et les conditions de travail et de rémunération des producteurs.

En France, les hôtels des marques Sofitel, MGallery et Pullman s'engagent à ce que leur offre en fruits et légumes frais non transformés soient issue de l'agriculture biologique, démontrant ainsi qu'une alimentation saine et durable à grande échelle est possible. À travers cette action, le Groupe souhaite encourager ses clients à consommer des produits bio, locaux et de saison, en les impliquant dans la transition agricole et alimentaire. Cette offre bio comprend les fruits et légumes bruts servis frais ou cuisinés dans l'ensemble de la restauration. Cette initiative vient compléter l'offre de produits bio déjà présente – œufs, céréales, fruits secs et oléagineux, confitures et pâtes à tartiner, une sélection de vins et de thés. Afin de rendre cette initiative visible par les clients, des badges conçus en bois durable sont portés par les équipes des restaurants avec la mention « le bio c'est tout ce qu'il nous faut » et de nouveaux flyers sur l'offre bio pour les petits déjeuners sont mis en place dans certains hôtels. En France, les Achats ont travaillé main dans la main avec leurs fournisseurs de produits frais et transformés pour faire progresser en 2018 la part des approvisionnements « locaux » (situés à moins de 200 km).

En Suisse, la mise en œuvre de la Charte d'alimentation saine et durable se traduit par plusieurs initiatives concrètes : œufs certifiés « plein air », y compris les œufs utilisés par les fournisseurs de pâtes, plus de 90 % de fournisseurs locaux, la pâte à tartiner préconisée est sans huile de palme, les fruits et légumes de saison sont mis en avant, ainsi que les produits bio.

Au Royaume-Uni, dès que les filières le permettent les équipes privilégient les approvisionnements en produits issus de l'agriculture biologique, en produits locaux, en produits fabriqués avec moins d'additifs, de sucres et de matières grasses. Depuis décembre 2018, le Royaume-Uni s'approvisionne également en œufs issus de poules élevées hors cage pour tous ses produits à base d'œufs entiers. Un travail est mené pour disposer d'une offre en œufs brouillés issus de poules élevées hors cage en 2019.

Le pilotage de la mise en œuvre de la Charte est réalisé grâce à l'outil de reporting Gaïa. Chaque hôtel renseigne pour chaque engagement de la Charte s'il a mis en place l'engagement ou non. L'objectif est exigeant : un hôtel est considéré comme respectant la Charte de l'Alimentation saine et durable lorsqu'il satisfait 20 engagements (10 engagements communs au Groupe et 10 engagements choisis au niveau du pays ou de la marque parmi 18).

Le tableau de la page suivante présente les résultats des engagements de la Charte de l'Alimentation saine et durable. Il présente les informations des hôtels ayant renseigné leurs données et ayant accès au suivi des actions de la Charte (ceci exclut notamment les hôtels en Allemagne et FRS, qui n'utilisent pas encore Gaïa).

En 2018 (avec une publication début 2019), la Charte a été réécrite pour être simplifiée, plus facile d'application et rendue plus lisible pour une meilleure appropriation par les équipes. Cette revue a été effectuée sans altérer le niveau d'ambition de la Charte et avec les mêmes thématiques d'engagements. Le nombre d'engagements sera réduit à neuf en évitant notamment les redondances.

2 Responsabilité de l'entreprise

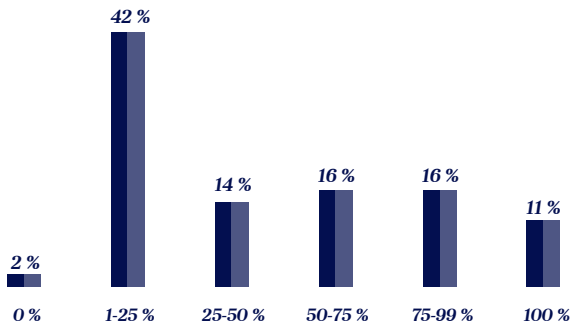
Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable

	Nombre d'hôtels applicables ⁽¹⁾	Nombre d'hôtels ayant mis en place l'action
ENGAGEMENTS COMMUNS AU GROUPE		
Déployer un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire	3 497	46 %
Proposer des produits de qualité au bon prix, quel que soit le niveau de gamme du restaurant	3 497	44 %
Proposer une offre de restauration végétarienne	3 497	67 %
Proposer des œufs (en coquille et en format liquide) issus de poules élevées en plein air	3 497	31 %
Privilégier les produits transformés ne contenant pas ou peu d'additifs alimentaires chimiques	3 497	34 %
Favoriser les fruits et légumes de saison – l'action peut être validée si l'hôtel n'achète pas de fruits ou légumes	3 497	47 %
Proposer des produits alimentaires issus de l'agriculture biologique, en particulier les fruits les plus consommés	3 497	24 %
Proposer du thé ou du café produits de manière responsable au petit-déjeuner, avec une certification externe	3 497	37 %
Bannir des menus six espèces de poissons sauvages en voie de disparition	3 497	92 %
Selon la zone géographique, bannir dans les menus les espèces de poissons sauvages menacées	3 497	47 %
ENGAGEMENTS LOCAUX		
Donner les produits non consommés	1 977	39 %
Éviter les portions individuelles pour les confitures et autres produits du petit-déjeuner	2 370	43 %
Proscrire (ou recycler) les capsules de café	2 555	45 %
Privilégier les grands formats de bouteilles d'eau et supprimer ceux de moins de 50 cl	3 456	37 %
Ne pas proposer de produits et ingrédients issus de producteurs localisés à des milliers de kilomètres	3 064	40 %
S'approvisionner en produits alimentaires issus de circuits courts	2 915	41 %
Mettre en place un potager	0	-
Proposer au moins 1 ingrédient provenant d'une ferme <i>Plant For the Planet</i>	749	29 %
Disposer d'un menu comprenant 1 poisson provenant de pêche durable ou aquaculture durable – l'action peut être validée si l'hôtel ne sert pas de plat à base de poissons	1 989	41 %
Proposer à chaque repas une option conçue pour satisfaire les besoins nutritionnels de chacun	2 625	44 %
Proposer des plats sans gluten à tous les repas	2 335	44 %
Proposer des pièces de viande qui ne contiennent pas d'hormones – l'action peut être validée si l'hôtel ne sert pas de plat à base de viande	2 204	72 %
Proposer du lait qui provient de vaches élevées sans hormone de croissance	3 154	76 %
Éliminer l'huile de palme dans au moins trois produits clés	2 623	37 %
Lorsque l'huile de palme est indispensable dans la recette, privilégier les produits à base d'huile de palme durable	2 930	38 %
Ne pas utiliser d'huile de palme en cuisine	1 985	52 %
Privilégier le pain, les viennoiseries et les pâtisseries ne contenant pas de sirop de glucose-fructose, ou le moins possible	1 933	42 %

(1) Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables, programme Plant for the Planet).

Avancement du déploiement de la Charte de l'Alimentation saine et durable ⁽¹⁾

(% d'hôtels ayant atteint les engagements)



Au total, 11 % d'hôtels ont atteint 100 % des engagements, mais la tendance est bonne avec 43 % des hôtels ayant atteint au moins 50 % des engagements à fin 2018.

Identifier des filières responsables pour les œufs issus de poules élevées hors cages

Dans sa Charte d'Alimentation saine et durable, Accor s'est engagé à ne fournir que des œufs de plein air ou issus de poule élevées hors cage (coquilles et liquides) et à travailler avec ses fournisseurs pour qu'ils adoptent progressivement des pratiques de bien-être animal. Cet engagement devra être atteint en 2020 dans les zones où des chaînes d'approvisionnement sont développées (œufs en coquille en Europe, par exemple) et en 2025 sur les marchés où les chaînes d'approvisionnement sont en développement.

Pour cela, Accor a noué en 2016 un partenariat avec l'association *Humane Society International* (HSI), une organisation mondiale de protection des animaux qui l'accompagne dans l'identification et le développement de filières de production d'œufs hors cage, notamment dans les régions où ces filières sont limitées ou difficiles à identifier. Des échanges sont animés entre les équipes HSI et les équipes Accor en Asie et en Amérique latine dans l'objectif d'identifier les fournisseurs, de leur faire connaître la volonté du Groupe d'améliorer ses approvisionnements et participer ainsi à la création de filières. En France, en Australie et en Pologne les hôtels du Groupe s'approvisionnaient déjà en partie en œufs de poules élevées hors cage avant l'engagement du Groupe.

À fin 2018, 31 % des hôtels s'approvisionnent en œufs pondus par des poules élevées en plein air.

2.7.3 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, Accor veut jouer un rôle de pionnier et accompagner cette transition à son échelle.



Engagement Planet 21 :
1 000 potagers urbains
dans nos hôtels

Ces potagers doivent satisfaire certains critères, notamment une surface minimale de culture, la production de végétaux destinés à la consommation alimentaire, un entretien régulier, des pratiques de culture écologiques, etc. Chaque

potager est adapté au contexte de l'hôtel et à ses contraintes d'espace : les hôtels disposant d'un jardin peuvent développer des potagers en pleine terre, les autres aménagent des potagers sur les toits ou terrasses, en cultivant les végétaux dans de la terre ou en testant des solutions innovantes. Les légumes, fruits, herbes aromatiques et fleurs comestibles qu'ils produisent peuvent être mis à la carte des restaurants, utilisés dans les cocktails, dans les huiles aromatiques et infusions des spas ou offerts.

Un site Intranet aide les hôtels à créer leur potager en tenant compte de différents critères, tels que le climat, l'espace disponible, ou encore l'usage souhaité des produits. Depuis son lancement, l'outil enregistre près de 1 444 utilisateurs et plus de 5 900 pages vues en interne.

Fruit de la grande mobilisation des hôtels, l'objectif du Groupe a été atteint dès 2018 avec plus de 1 056 potagers ⁽¹⁾. Le plus souvent mis en place et entretenus par les équipes de l'hôtel ses potagers font l'objet d'une émulation dans toutes les régions du monde.

⁽¹⁾ Ce reporting repose sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitudes en dépit des contrôles réalisés, en particulier pour les engagements les plus complexes (produits de nettoyage écolabellisés, produits d'accueil écoresponsables, programme Plant for the Planet).

Chez AccorInvest, le potager est étudié dans tous les projets de construction ou de rénovation

La réintroduction de l'agriculture urbaine est un véritable enjeu de société et AccorInvest souhaite y participer activement, à son échelle, en réalisant des projets sur les toits, les terrasses ou dans les jardins de ses hôtels. Tous les projets de construction ou de rénovation de AccorInvest incluent désormais une réflexion systématique sur la pertinence et les modalités pour intégrer un potager à l'étape de la conception. Ses standards sont à ce titre en cours de réécriture. L'objectif n'est pas de viser l'autosuffisance d'un hôtel, mais bien d'engager ses équipes dans une réflexion plus globale sur ses approvisionnements. L'hôtel est amené à se tourner vers son écosystème économique de proximité, à rechercher les producteurs locaux, bio, de produits du terroir, etc. À fin 2018, un tiers des hôtels du parc AccorInvest disposaient d'un potager, contribuant ainsi largement à l'objectif de Accor.

Accor 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 Accor se concrétise dans plusieurs programmes.

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 59 % des hôtels se sont engagés à fin 2018 ;
- ◇ la maîtrise des rejets est un levier de réduction de l'impact du Groupe sur la biodiversité, elle fait partie des 16 actions obligatoires de *Planet In Action*.

Dans l'amont agricole (qui contribue pour environ 90 % à l'empreinte du Groupe sur la biodiversité) :

- ◇ l'engagement de favoriser une alimentation saine et durable dans ses restaurants (voir page 185), qui se traduit par exemple par un recours accru aux produits issus de l'agriculture biologique ou encore par l'interdiction de proposer à la carte des espèces de poissons menacées d'extinction ;
- ◇ le programme *Plant for the Planet* (voir page 171) qui se prolonge avec les actions en faveur de *l'insetting* ;
- ◇ l'engagement de privilégier les produits écoresponsables comme des produits utilisant du bois certifié (voir page 157) ;
- ◇ le partenariat avec la CDC Biodiversité autour du Concours Arbres d'Avenir et du dispositif Nature 2050 en France (voir page 171).

Dans les communautés avec notamment le fonds CCFA, pour la protection de la faune et de la nature sauvage africaines, pilier de l'économie touristique pour certaines communautés sur ce continent (voir page 167).

2.8 Mesurer et évaluer la performance

2.8.1 Indices et référentiels RSE

- ◇ Euronext Vigeo index : World 120 ; Euronext Vigeo Europe 120 ; Euronext Vigeo Eurozone 120 ; Euronext Vigeo index : France 20 ;
- ◇ FTSE4Good ;
- ◇ Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe ;
- ◇ Standard Ethics French Index ;
- ◇ MSCI ACWI ESG Leaders Index, MSCI ACWI ESG UNIVERSAL Index ;
- ◇ STOXX : EURO STOXX & STOXX 600 Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Global Reported Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Europe Sustainability, STOXX Europe & STOXX Global Climate Impact Ex Global Compact, STOXX Global 1800 Low Carbon, STOXX Global Reported Low Carbon, STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Governance Leaders, STOXX Global ESG Impact, STOXX Global ESG Leaders ;

Accor est également noté par des organismes extrafinanciers :

- ◇ notation CDP Carbon : A-. Accor participe depuis 2006 au CDP Carbon. Cette organisation internationale interroge les grandes entreprises sur l'intégration du changement climatique dans leur stratégie, sur leur approche de la contrainte carbone et sur leurs performances en matière de gaz à effet de serre ;
- ◇ notation Oekom : « Prime » C+ ;
- ◇ notation Ecovadis : « niveau or 2018 » ;
- ◇ notation Sustainalytics : « Overall ESG Score 2018 : 78, Leader performance » (niveau le plus élevé).

De plus, Accor a reçu le « Silver Class Sustainability Award 2018 » basé sur son score au « RobecoSAM's Annual Corporate Sustainability Assessment (CSA) ».

2.8.2 Prix et reconnaissances

Le Groupe a par ailleurs reçu, en 2018, différents prix internationaux. Quelques exemples emblématiques ci-dessous :

- ◇ le Groupe s'est vu décerner le *Sustainable Business Award Singapore* pour sa démarche Éthique et RSE ;
- ◇ les hôtels luxe ont reçu le prix *Commitment to Positive Change*, décerné par *Luxury Briefing Award* ;
- ◇ Accor Germany a été primé par un *Green Franchise Award* ;

- ◇ le centre mondial de réservation de Accor a reçu un *Environmental Awareness Award* ;
- ◇ le film de présentation *Plant for the Planet* a été quant à lui primé aux *Deauville Green Films Awards* ;
- ◇ le programme « Heartist® journey » a remporté *Hospitality Award*, dans la catégorie "Meilleure initiative en ressources humaines et management des talents.

2.8.3 Précisions méthodologiques

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

Accor distingue quatre catégories d'indicateurs :

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

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

Ressources humaines

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

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

Reporting quantitatif

Périmètre et fréquence du reporting

Le reporting social du Groupe inclut :

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

Le reporting social du Groupe n'inclut pas :

- ◇ les collaborateurs des hôtels filiales et managés fermés au 31 décembre 2018 ;
- ◇ les collaborateurs des hôtels filiales et managés ayant ouvert après le 30 novembre 2018 ;
- ◇ les extras, stagiaires et intérimaires ;
- ◇ les collaborateurs des nouvelles activités ;
- ◇ les collaborateurs des hôtels franchisés ainsi que ceux des entités dans lesquelles Accor détient une participation mais n'a aucune responsabilité managériale (gérances-mandat) ;
- ◇ les hôtels faisant partie d'une marque dont la participation Accor est inférieure à 50 %, exemple : Mama Shelter.

En 2018, le Groupe n'a pas été en mesure de reporter les indicateurs d'un hôtel en Allemagne, en Inde et en Suisse, de deux hôtels en Arabie saoudite, en Australie, en Iran et au Vietnam, et de 22 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 des marques Mantra et Mövenpick ne sont pas totalement disponibles pour l'exercice 2018, elles ne sont donc pas consolidées. Les effectifs sont publiés pour information et ne sont pas audités. Les données des établissements Mantra et Mövenpick seront consolidées en 2019.

Outil

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

Processus et contrôle des données

Le processus de reporting pour le Groupe est défini dans le « **protocole de reporting Talent & Culture** ». Ce document s'applique à tous les acteurs du reporting, du siège Accor à l'hôtel. Il détaille les processus, les définitions utilisées pour le Groupe, les méthodes de calcul des données et des indicateurs, ainsi que les zones de risque à prendre en considération. Enfin, les spécificités locales 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, Accor considère que cet indicateur peut sous-estimer le nombre de travailleurs en situation de handicap dans le Groupe.

Pour estimer les **effectifs franchisés**, la moyenne des effectifs réels par chambre dans les hôtels filiales et managés est associée au nombre de chambres des hôtels franchisés. Ces effectifs sont rapprochés selon la marque, le pays ou la zone géographique dans 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 ou au cours d'un même mois ;
- ◇ mutations internes vers un hôtel ou siège filiale ou managé.

Les départs dans le cadre d'abandons de postes sont systématiquement comptabilisés en tant que licenciements individuels. En effet, la défection est à l'initiative du salarié, tandis que la rupture de contrat est à l'initiative de l'employeur. Les mouvements internes vers un hôtel managé non considéré comme mutation peuvent être considérés comme départ à l'initiative du salarié.

Santé et conditions de travail

L'absentéisme

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

Trois catégories sont distinguées :

- ◇ les absences pour raisons médicales incluent les absences pour maladie, maladie d'un enfant et maladie professionnelle et absences pour accident de trajet. Les congés pour maternité et paternité ne sont pas inclus ;
- ◇ les absences pour accident de travail ;
- ◇ les absences « non autorisées ». Celles-ci n'engendrent aucun coût direct pour le Groupe, puisque sont incluses dans cette catégorie les absences non rémunérées non autorisées, en fonction de la législation locale du travail. Ceci implique une sous-estimation potentielle de cet indicateur car l'absence est parfois non suivie par les DRH locaux car non payée.

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

Le calcul des heures travaillées a été modifié depuis 2016 pour homogénéiser la remontée de données. Ainsi les heures travaillées sont calculées comme suit : total des heures payées – (heures de congés théoriques effectifs).

Le **taux de gravité des accidents** du travail est calculé à partir du nombre d'absences pour accident de travail.

En 2018, suite à la cession des hôtels à AccorInvest, la consolidation des données d'heures travaillées sur le périmètre étendu des hôtels managés n'a pas pu être effectuée. Les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges. Pour 44 % des sièges, le nombre d'heures payées n'a pas été consolidé ou n'a pas été jugé fiable. Il a donc été estimé en considérant le nombre d'heures travaillées par collaborateur selon le pays ou la région, en s'appuyant sur une étude menée en 2016 sur les heures travaillées et les congés payés au sein de Accor.

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

Formation

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

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

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

L'**effectif formé au moins une fois** est calculé comme suit : une personne formée compte une seule fois, même si cette personne a suivi plusieurs formations sur la période de reporting. Cette méthode de calcul peut ainsi induire une surestimation de l'effectif formé au moins une fois.

Reporting qualitatif

Le reporting qualitatif est adressé aux membres du réseau Talent & Culture international impliqué sur le reporting quantitatif. En 2018, le reporting qualitatif a couvert 2 144 établissements, soit 99 % du périmètre couvert par le reporting quantitatif (en nombre d'hôtels). Il est déclaratif et réalisé à partir d'un questionnaire en ligne sur le logiciel Vocaza, transmis aux référents T&C du reporting quantitatif, pour chaque périmètre.

Le reporting qualitatif a été refondu en 2015 pour améliorer la qualité de données. Depuis 2016, pour plus de pertinence, la couverture des accords collectifs signés est reportée en nombre d'accords signés et d'hôtels couverts par un accord et non pourcentage d'effectif couvert.

Planet 21 In Action

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs de *Planet 21 In Action* couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe.

Sont exclus du périmètre :

- ♦ les hôtels ayant rejoint le réseau Accor après le 15 septembre de l'année en cours ;
- ♦ les hôtels Mantra & Mövenpick ;
- ♦ les hôtels étant sortis du réseau Accor au 31 décembre de l'année en cours ;
- ♦ les instituts Thalassa souvent rattachés à un hôtel et faisant l'objet d'un reporting commun ;
- ♦ les hôtels fermés (ex. : rénovation) au moment de la période de reporting ou ayant subi un événement exceptionnel perturbant l'activité de l'hôtel durant l'année de reporting (inondation, tremblement de terre...) ;
- ♦ les hôtels faisant partie d'une marque dont la participation Accor est inférieure à 50 %, exemple : Mama Shelter.

Le reporting des indicateurs *Planet 21 In Action* s'effectue annuellement.

Indicateurs

Le reporting de *Planet 21 In Action* s'appuie sur une base déclarative de la part des hôtels, ce qui peut induire un certain niveau d'incertitude en dépit des quatre contrôles décrits ci-après. Les résultats sont exprimés en pourcentage et correspondent au nombre d'hôtels ayant mis en place l'action considérée par rapport au nombre total d'hôtels ayant réalisé leur reporting *Planet 21 In Action* (enregistrement du statut des 16 actions bronze, 81 % en 2018). Certaines actions n'étant applicables qu'aux hôtels ayant des installations spécifiques (exemples : restaurants, y compris ceux non exploités par Accor), ou à certaines marques ou pays (exemples : *Plant for the Planet* est non applicable en Algérie), le pourcentage d'hôtels est alors calculé par rapport au périmètre pertinent.

En 2018, pour certaines actions (ex : Utiliser du papier d'impression écoresponsable), la « non-applicabilité » a été jugée non pertinente. Ainsi, pour ces actions, la non-applicabilité n'est plus prise en compte et les résultats de 2017 ont été recalculés avec cette nouvelle règle. Ceci explique des variations de résultats.

Collecte et contrôle des données

L'hôtel saisit annuellement des données *Planet 21 In Action* et les valide dans l'outil Gaïa, elles font ensuite l'objet de quatre vérifications :

- ♦ par l'hôtel : la personne en charge du reporting vérifie la mise en œuvre effective des actions dans l'hôtel, avec l'aide des fiches *Planet 21 In Action* ;
- ♦ par le responsable du reporting *Planet 21 In Action* au niveau du pays : suivi de l'avancement du reporting, respect des délais, précisions sur les définitions, contrôles de cohérence ;
- ♦ par le responsable du reporting *Planet 21 In Action* au niveau du Groupe : consolidation des résultats et contrôles ;
- ♦ lors des audits qualité effectués annuellement dans certains des hôtels, intégrant 10 actions liées au niveau « Bronze » de *Planet 21 In Action*.

Empreinte carbone

L'empreinte carbone mise à jour en 2018 inclut les scope 1, 2 et 3 décrits en page 172 et suit une méthodologie *market based*.

Le périmètre d'étude retenu est le suivant :

- ♦ les émissions des scopes 1, 2 et 3 ont été évaluées pour les six gaz à effet de serre (CO₂, CH₄, N₂O, HFCs, PFCs, SF₆) ;
- ♦ l'année d'évaluation est 2017 ;
- ♦ le périmètre retenu est le suivant :
 - i. 2 127 hôtels filiales et managés intégrés (soit 388 194 chambres),
 - ii. 1 951 hôtels franchisés inclus (soit 191 198 chambres), intégrés dans le calcul du scope 3,
 - iii. 109 hôtels exclus (soit 18 545 chambres) ;

Au total, sur les scopes 1 et 2, il est estimé que 4 % des émissions liées aux consommations énergétiques des hôtels ont été exclues. De plus, les émissions non liées aux consommations énergétiques des hôtels (émissions liées aux sièges, aux véhicules d'entreprise, aux Nouvelles Activités ont été exclues des scopes 1 et 2.

Détail du périmètre – Scope 1 et 2 – Hors franchisés

	Total Groupe
Nombre d'hôtels	2127
Nombre de chambres	388 164
Surface (en millions de m ²) – SHOB*	18,1

* La surface hors œuvre brute (SHOB) des constructions est égale à la somme des surfaces de chaque niveau, des surfaces des toitures-terrasses, des balcons ou loggias et des surfaces non closes situées au rez-de-chaussée, y compris l'épaisseur des murs et des cloisons.

Les données suivantes n'ont pas pu être évaluées dans le scope 3 : émissions liées au transport des clients et aux déplacements domicile-travail des collaborateurs, émissions liées aux investissements, actifs en crédit-bail amont et aval, usage de produits vendus, transformation des produits vendus, distribution et fret amont et aval.

Eau, énergie et émissions de gaz à effet de serre

Collecte et contrôle des données

Chaque début de mois, les hôtels saisissent leurs consommations d'eau et d'énergie dans l'outil de management de l'eau et de l'énergie en ligne. Les équipes régionales de maintenance contrôlent les saisies et échangent avec les hôtels au sujet des dérives et améliorations possibles. En fin d'année, les données sont validées au niveau régional dans un premier temps, puis au niveau central dans un second temps avant d'être soumises aux auditeurs. Ce sont ces données contrôlées et auditées qui sont présentées dans ce document.

Périmètre

Le périmètre de consolidation couvre l'ensemble des établissements hôteliers sous enseigne Accor, gérés en filiale ou en management et ouverts au 31 décembre de l'exercice en cours. Sont exclus du périmètre pour intégration progressive au réseau Accor ou pour impossibilité de mesure des consommations :

- ♦ les établissements hôteliers « hôtel » ayant rejoint le Groupe après le 15 septembre ;
- ♦ les nouvelles acquisitions (en cours d'année de reporting) ;
- ♦ 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 Mercure Appartement au Brésil ;
- ♦ les activités annexes au sein d'établissements hôteliers non gérées par Accor (ex. : boutique, copropriété) si la comptabilisation est clairement identifiée ;
- ♦ les hôtels n'ayant pas d'accès à la plateforme de reporting Gaïa.

Cette année les données des hôtels FRS & Adagio France font partie du périmètre de reporting. A également été inclus un groupe d'hôtels franchisés français suivi par les équipes techniques de Accor.

Indicateurs

Consommations d'énergie

L'énergie comptabilisée est l'énergie finale consommée sur un an par les établissements du périmètre de reporting, exprimée en MWh. La quantité considérée est la consommation totale d'énergie consommée par les établissements provenant de toutes les sources d'énergie (électricité, gaz, etc.) et à destination de l'ensemble des usages (hébergement, cuisine, etc.).

Les consommations remontées par les hôtels sont exprimées par type d'énergie. Pour les combustibles, la consommation d'énergie est calculée à partir du volume ou de la masse consommée et du pouvoir calorifique du fluide (PC).

L'indicateur de performance est le ratio d'énergie par chambre disponible. La consommation d'énergie évolue avec le nombre de chambres disponibles, car elle est fortement corrélée à la surface conditionnée.

Émissions de gaz à effet de serre (GES)

Les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le reporting, exprimées en tonnes équivalent CO₂, sont les émissions directes, dites scope 1, (qui correspondent aux combustibles – gaz, fuel – brûlés dans les établissements) et indirectes, dites scope 2 (dues d'une part à l'électricité consommée dans les établissements, et d'autre part à la chaleur, et la climatisation fournies par les réseaux urbains).

Les émissions de GES 2018 ont été évaluées sur la base des facteurs d'émissions suivants :

- ♦ électricité, source IEA 2017 ;
- ♦ combustibles, source : Base Carbone V14 ;
- ♦ réseaux urbains, sources : DEFRA 2017.

Consommations d'eau

La consommation d'eau totale considérée (exprimée en m³) est la quantité d'eau consommée sur un an par les établissements présents dans le périmètre de reporting, quel que soit l'usage (hébergement, cuisine, arrosage des espaces verts, etc.).

Les consommations d'eau spécifiques (pompages des établissements, recyclage d'eau de pluie ou des eaux usées) sont reportées dès lors qu'un dispositif de mesure spécifique permet une mesure précise.

L'indicateur de performance est le ratio en litre par nuitée.

Coûts

Les coûts eau & énergie présentés dans le reporting correspondent à l'ensemble des factures eau & énergie des hôtels du périmètre telles qu'elles sont reportées dans l'outil financier du Groupe.

Achats

Périmètre

L'indicateur portant sur le volume consolidé des achats du Groupe (4 milliards d'euros en 2016) couvre tous les types de management d'hôtels et inclut les achats référencés, ainsi qu'une estimation des achats non référencés, dans les pays disposant d'une Direction Achats.

Les autres indicateurs couvrent les achats référencés par le Groupe.

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

Les 18 directions Achats ayant remonté des données sont : l'Australie, l'Autriche, la Belgique & Luxembourg, le Brésil, la Chine, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Pologne, le Portugal, l'Espagne, la Suisse, les Émirats arabes unis, le Royaume-Uni et les États-Unis d'Amérique. À ceux-ci s'ajoute la Direction Achat Corporate.

En 2017, sont considérés dans le reporting les contrats entre Accor et les fournisseurs actifs au 31 décembre 2017. Cela signifie qu'un fournisseur ayant résilié son contrat en cours d'année n'est pas considéré dans le reporting, alors qu'un contrat ayant débuté en cours d'année est, lui, pris en compte.

Le nombre de fournisseurs a été comptabilisé par « entité fournisseur ». Accor ayant pu signer un contrat de référencement avec la maison mère et/ou une ou plusieurs filiale(s) d'un même fournisseur, la base de calcul des indicateurs est donc le nombre d'entités possédant un ou plusieurs contrat(s) de référencement sur une ou plusieurs catégorie(s) d'achats.

Indicateurs

Signature de la Charte Achats 21 : pourcentage de fournisseurs ayant signé la Charte Achats 21 (ou la version 2010), par rapport au nombre total de fournisseurs.

Part des fournisseurs ayant réalisé une auto-évaluation : pourcentage d'évaluations effectuées par les fournisseurs sur une plateforme d'évaluation RSE par rapport au nombre de fournisseurs dans les catégories à risque et à risque élevé.

Part des fournisseurs ayant été soumis à un audit externe : pourcentage de fournisseurs audités par un organisme indépendant par rapport au nombre de fournisseurs dans les catégories à risque élevé.

Plans d'action : pourcentage de plans d'action suivis par rapport au nombre de fournisseurs à risque et à haut risque.

Collecte et contrôle des données

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

Une première vérification est effectuée par le Directeur Achat pays. Il s'assure de la fiabilité et de la cohérence de l'ensemble de ces informations. Une seconde vérification est effectuée par le responsable du reporting Achats durables Groupe.

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

Plant for the Planet

Périmètre et fréquence de reporting

Les indicateurs *Plant for the Planet* couvrent l'ensemble des hôtels filiales, managés et franchisés du Groupe participant au programme, hors segment très économique (hotelF1), Adagio, Swissôtel, Moyen-Orient (sauf Émirats arabes unis), Algérie, Fidji.

L'année 2018 a été marquée par une évolution en matière de collecte des contributions des hôtels au programme *Plant For the Planet*. Dans un souci de simplification, cette collecte s'effectue désormais en une seule fois contre deux par le passé. Afin de garantir le respect du calendrier de reporting annuel des résultats du programme, la comptabilisation des financements s'achève désormais au 31 août, complétée d'une extrapolation pour couvrir une année complète.

Indicateurs

Nombre d'hôtels participants : cet indicateur est calculé à partir du nombre d'hôtels ayant validé leur participation au programme dans l'outil Gaïa au titre de l'exercice 2018.

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

Contrôle des données

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

2.8.4 Tableaux des indicateurs

Indicateurs sociaux

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

Indicateurs	2017		2018		Évolution	
	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés ⁽¹⁾	Filiales	Filiales & managés
ENGAGEMENTS SOCIAUX						
Effectifs	46 026	192 627	14 911	196 020	(31 115)	3 394
dont % de femmes	54 %	44 %	56 %	44 %	2 %	0 %
dont % d'hommes	46 %	56 %	44 %	56 %	- 2 %	0 %
Effectifs par âge						
Moins de 25 ans	15 %	17 %	13 %	17 %	- 3 %	0 %
25 à 34 ans	33 %	38 %	35 %	37 %	1 %	0 %
35 à 44 ans	26 %	24 %	28 %	24 %	3 %	0 %
45 à 54 ans	17 %	15 %	16 %	15 %	- 1 %	0 %
Plus de 55 ans	9 %	7 %	8 %	7 %	0 %	0 %
Effectifs par ancienneté						
Moins de 6 mois	13 %	15 %	10 %	15 %	- 3 %	0 %
de 6 mois à 2 ans	22 %	29 %	26 %	30 %	4 %	0 %
de 2 à 5 ans	21 %	24 %	23 %	24 %	2 %	0 %
de 5 à 10 ans	18 %	15 %	16 %	14 %	- 2 %	- 1 %
de 10 à 20 ans	18 %	11 %	15 %	11 %	- 2 %	0 %
Plus de 20 ans	9 %	6 %	10 %	6 %	1 %	0 %
% effectif en situation de handicap	2,07 %	0,89 %	1,58 %	0,89 %	0 %	0 %
Encadrement						
% d'encadrants	19 %	13 %	28 %	13 %	9 %	0 %
dont % de femmes encadrants	49 %	42 %	51 %	42 %	2 %	0 %
dont % d'hommes encadrants	51 %	58 %	49 %	58 %	- 2 %	0 %
Encadrants par âge – total						
Moins de 25 ans	1 %	2 %	1 %	2 %	0 %	0 %
25 à 34 ans	28 %	34 %	30 %	34 %	6 %	- 1 %
35 à 44 ans	36 %	37 %	38 %	38 %	2 %	1 %
45 à 54 ans	25 %	20 %	23 %	20 %	- 5 %	0 %
Plus de 55 ans	10 %	6 %	9 %	7 %	- 3 %	0 %
Encadrants par âge – périmètre hôtellerie						
Moins de 25 ans	2 %	2 %	1 %	2 %	- 1 %	0 %
25 à 34 ans	35 %	39 %	33 %	34 %	- 2 %	- 4 %
35 à 44 ans	43 %	41 %	43 %	38 %	0 %	- 3 %
45 à 54 ans	28 %	21 %	16 %	20 %	- 11 %	- 1 %

Indicateurs	2017		2018		Évolution	
	Filiales	Filiales & managés	Filiales	Filiales & managés ⁽¹⁾	Filiales	Filiales & managés
Plus de 55 ans	11 %	6 %	7 %	6 %	-4 %	0 %
dont Directeurs d'hôtels	838	1 783	173	1 863	(666)	80
dont % femmes	35 %	29 %	41 %	30 %	6 %	2 %
dont % hommes	65 %	71 %	59 %	70 %	- 6 %	- 2 %
Organisation du temps de travail						
Nombre moyen de jours d'absence pour raisons médicales par collaborateur sur l'année	7,6	4,1	6,6	4,3	(1,0)	0,2
Nombre moyen de jours d'absence pour accident du travail par collaborateur sur l'année	0,8	0,4	0,3	0,4	(0,5)	0,0
Nombre moyen de jours d'absence non autorisée par collaborateur sur l'année	0,7	0,6	0,6	0,6	0,0	0,0
Taux de fréquence des accidents de travail ayant entraîné plus d'un jour d'arrêt de travail	23,1 ⁽²⁾	12,5 ⁽²⁾	3,2 ⁽³⁾	3,2 ⁽³⁾	N/A	N/A
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet	0,6 ⁽²⁾	0,3 ⁽²⁾	0,05 ⁽³⁾	0,05 ⁽³⁾	N/A	N/A
Nombre d'accidents du travail et du trajet mortels	1	4	0	11	(1)	7

(1) Les données des hôtels Mantra et Mövenpick seront consolidées en 2019. En 2018, sur la base de 71 établissements Mantra et 92 établissements Mövenpick, les effectifs sont estimés à 22 000.

(2) En 2017, le calcul des taux de fréquence et de gravité sur les établissements filiales exclut les sièges.


(3) En 2018, suite à la cession des hôtels à AccorInvest, la consolidation des données d'heures travaillées sur le périmètre étendu des hôtels managés n'a pas pu être effectuée cette année. Les taux de fréquence et de gravité incluent uniquement les sièges.

	Europe		Afrique Moyen-Orient		Asie-Pacifique		Amérique du Sud		Amérique du Nord, centrale & Caraïbes		Total	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Filiale	32 346	8 978	2 249	1 592	3 371	799	6 021	2 723	2 039	819	46 026	14 911
Hôtellerie luxe haut de gamme	4 319	824	1 139	923	1 745	26	1 152	0	859	0	9 213	1 772
Hôtellerie milieu de gamme	13 926	3 362	425	137	622	774	1 603	303	610	444	17 185	5 020
Hôtellerie économique	9 981	1 309	507	342	228	0	2 681	1 890	182	0	13 579	3 542
Sièges internationaux	2 745	2 756	179	190	776	774	585	530	389	375	4 673	4 624
Holding – Salariés	1 377										1 377	1 421
Hôtels contrats de management – collaborateurs non salariés	15 337	24 192	22 690	22 479	79 925	86 488	6 126	8 482	22 523	24 559	146 601	181 109
Hôtellerie luxe haut de gamme	8 668	12 556	16 078	15 313	43 514	46 677	1 498	3 167	21 671	23 468	91 429	101 181
Hôtellerie milieu de gamme	5 025	15 788	4 701	5 130	29 560	31 980	2 949	2 588	628	649	42 863	56 135
Hôtellerie économique	1 644	10 757	1 911	2 036	6 843	7 824	1 679	2 728	224	443	12 302	23 787
Sièges internationaux					7	7					7	7
TOTAL DES EFFECTIFS	47 684	30 465	24 939	24 071	83 296	87 287	12 146	11 205	24 562	25 379	192 627	196 020
Formation												
Nombre total d'heures de formation	525 756	554 105	255 148	328 506	2 542 255	2 654 670	297 808	394 925	290 168	407 170	3 911 135	4 339 376
Nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation	35 262	35 779	20 216	24 310	84 772	97 933	13 199	14 479	21 880	26 807	175 329	199 308
Mouvements des effectifs												
Nombre de recrutements	23 126	22 035	6 810	6 360	38 853	37 668	5 199	5 052	7 162	11 333	81 150	82 448
Nombre total de départs	24 030	25 572	6 575	6 388	35 634	37 244	4 530	4 634	7 109	10 220	77 878	84 058
dont démission	9 856	11 297	4 182	4 703	30 286	32 021	1 697	1 687	4 567	7 217	50 588	56 925
dont licenciement	3 025	3 395	981	890	2 745	2 820	2 622	2 740	914	1 251	10 287	11 096
dont licenciement économique	270	234	306	65	173	96	5	24	40	32	794	451

	Europe	Afrique Moyen-Orient	Asie-Pacifique	Amérique du Sud	Amérique du Nord, centrale & Caraïbes	Total
	2018	2018	2018	2018	2018	2018
TOTAL DES EFFECTIFS INCLUS MANTRA & MÖVENPICK*	49 826	96 140	96 140	11 205	25 729	217 220

Indicateurs environnementaux et sociétaux

Périmètres

Périmètre	Périmètre	2018	
		Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés
Nombre total d'hôtels Accor dans le périmètre de consolidation		2 218	4 316
Nombre d'hôtels ayant validé <i>Planet 21 In Action</i> - taux de réponse		2 065 93 %	3 506 81 %

Résultats pour les actions « Bronze »

	Périmètre	2018	
		Filiales & managés	Filiales & managés + franchisés
Désigner un responsable <i>Planet 21 – Acting Here</i>		100 %	99 %
Sensibiliser les collaborateurs au respect des valeurs et règles éthiques du Groupe		99 %	98 %
Sensibiliser les collaborateurs aux écogestes dans leurs métiers		99 %	99 %
Réutiliser par défaut les draps pour les séjours supérieurs à une nuit		100 %	100 %
Proposer des produits d'accueil écoresponsables (savons, gels douche, shampoings)		83 %	88 %
Afficher les marqueurs clés de communication clés sur <i>Planet 21- Acting Here</i>		99 %	98 %
Utiliser des produits de nettoyage écolabellisés		99 %	98 %
Participer au programme <i>Plant for the Planet</i>		94 %	80 %
Déployer le programme WATCH sur la protection de l'enfance		98 %	95 %
Bannir les espèces de poissons menacées		100 %	99 %
Mesurer et analyser les consommations d'eau et d'énergie mensuellement. Agir en cas de dérive		100 %	99 %
Respecter le standard de débit d'eau pour toutes les douches, robinets et toilettes		99 %	99 %
S'assurer que toutes les eaux usées sont traitées		99 %	99 %
Utiliser des lampes à basse consommation		100 %	99 %
Trier et faire traiter vos déchets dangereux dans les filières adaptées		99 %	98 %
Trier et recycler au moins 2 types de déchets : papier, verre, carton ou plastique		97 %	97 %

Indicateurs Énergie, Carbone et Eau

Périmètre de reporting 2018 ⁽¹⁾	2017	2018	Évolution (à périmètre comparable)
Indicateurs Énergie et CO₂			
Consommations totales d'énergie	4 415 GWh	4 817 GWh	- 0,2 %
Émissions totales de CO ₂	1 956 milliers de teq CO ₂	2 110 milliers de teq CO ₂	- 6,2 %
Émissions directes	249 milliers de teq CO ₂	281 milliers de teq CO ₂	- 0,1 %
Émissions indirectes	1 708 milliers de teq CO ₂	1 829 milliers de teq CO ₂	- 7,0 %
Indicateurs Eau			
Consommations totales d'eau	36,8 millions de m ³	38,6 millions de m ³	- 1,0 %

(1) Les définitions des périmètres sont présentées dans l'annexe méthodologique en page 189.

2.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des Commissaires aux Comptes de la société Accor (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration et les informations sélectionnées par l'entité (ci-après les « Informations Sélectionnées ») ont été établies en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration au sein du paragraphe « Précisions méthodologiques » du chapitre 2.8.3.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ◇ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- ◇ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations Sélectionnées par l'entité et identifiées en Annexe 1 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- ◇ le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◇ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

2 Responsabilité de l'entreprise

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

1. Avis motivé sur la conformité et la sincérité de la Déclaration

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- ◇ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- ◇ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◇ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ◇ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ◇ nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- ◇ nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- ◇ nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- ◇ nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- ◇ nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- ◇ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ◇ nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◇ nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
 - ◇ des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - ◇ des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-après : Accor Australie, Accor Nouvelle-Zélande, Accor Turquie, Accor France qui couvrent entre 9 % des effectifs consolidés et 43 % des hôtels pour ces tests ;
- ◇ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;
- ◇ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre juillet 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ quatorze semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant les directions Talent & Culture, Développement Durable, Achats, Services Techniques et Sécurité-Sûreté.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

2. Rapport d'assurance modérée sur les Informations Sélectionnées

Nature et étendue des travaux

Concernant les Informations Sélectionnées par l'entité identifiée en Annexe 1 par le signe *, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 1.

Nous avons conduit ces travaux conformément à la norme ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) et aux normes professionnelles applicables en France.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 9 % des effectifs consolidés et 43 % des hôtels.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance modérée sur les Informations Sélectionnées.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations Sélectionnées par l'entité ont été établies conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 18 mars 2019

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Eric Duvaud

Associé développement durable

Jean-François Bélorgey

Associé

2 Responsabilité de l'entreprise

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales	
<i>Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)</i>	<i>Informations qualitatives (actions ou résultats)</i>
Part de femmes directrices d'hôtels Effectif moyen mensuel ⁽¹⁾ Nombre de départs par raison ⁽¹⁾ Nombre moyen de jours d'absence par salarié ⁽¹⁾ Nombre d'accidents du travail avec arrêt ⁽¹⁾ Nombre de jours d'arrêt suite à un accident du travail ⁽¹⁾	Résultats de la politique de lutte contre les discriminations et promotion de la diversité Mesures en place pour attirer les talents ⁽¹⁾ Mesures en place en matière de développement des compétences ⁽¹⁾ Mesures en place en matière de santé-sécurité ⁽¹⁾
Informations environnementales	
<i>Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)</i>	<i>Informations qualitatives (actions ou résultats)</i>
Émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et 2) Consommation d'énergie Consommation d'eau	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et la gestion de l'eau Mesures de gestion des déchets
Informations sociétales	
<i>Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)</i>	<i>Informations qualitatives (actions ou résultats)</i>
Part des fournisseurs pour lesquels le processus de gestion des risques Éthiques & RSE est déployé Part des hôtels ayant atteint au minimum le niveau Bronze de Planet 21 Nombre d'arbres financés avec le programme <i>Plant for the Planet</i> ⁽¹⁾ Montant des contributions au programme <i>Plant for the Planet</i> ⁽¹⁾	Mesures en place pour garantir la sécurité et la sûreté des clients ⁽¹⁾ Mesures en place pour s'assurer du respect des engagements Éthiques & RSE des fournisseurs Mesures en place pour s'assurer du respect des engagements Éthiques & RSE des hôtels

(1) Informations relatives au périmètre des hôtels cédés toujours sous contrat de management que l'entité a choisi d'établir hors Déclaration et de présenter volontairement dans son rapport de gestion.

2.10 Annexes

2.10.1 Correspondance Global Reporting Initiative

Accor s'appuie sur le référentiel de la *Global Reporting Initiative* lancé en 2016 et déclare son rapport en conformité avec les GRI Standards : critères essentiels. Une table de correspondance est disponible sur Internet : <http://www.Accor.group/fr-FR/commitment/the-expert-room/our-accolades>.

2.10.2 Contribution du groupe Accor aux Objectifs du développement durable des Nations unies

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de Accor
 2. Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable		
2.3 D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier les femmes, les autochtones, les exploitants familiaux, les éleveurs et les pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et intrants, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emploi autres qu'agricoles.	Communautés & Alimentation	Voir page 185, la Charte de l'Alimentation saine & durable et l'approvisionnement local. Voir page 171, les exploitations agroforestières soutenues par le programme <i>Plant For the Planet</i> , permettant de sécuriser les débouchés commerciaux des producteurs.
 4. Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie		
4.3 D'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable.	Collaborateurs	Voir page 151, les programmes de formation.
4.4 D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat.	Communautés	Voir page 168, les projets d'insertion professionnelle soutenus par le fonds de dotation Accor Solidarity.
 5. Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles		
5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles.	Collaborateurs	Voir page 148, la lutte contre la discrimination des sexes et la promotion de l'égalité homme-femme.
5.2 Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation.	Communautés	Voir page 170, le programme <i>We Act Together for Children</i> (WATCH) contre l'exploitation sexuelle des enfants.
5.5 Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique.	Collaborateurs	Voir page 148, la lutte contre la discrimination des sexes et la promotion de l'égalité homme-femme, le <i>Women's Empowerment Principles</i> portés par l'ONU pour soutenir l'autonomisation des femmes, le mouvement de solidarité <i>HeForShe</i> , programme pilote porté par l'ONU Femmes, et le réseau <i>Women At Accor Generation</i> (WAAG).
 6. Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable		
6.3 D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant considérablement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau.	Bâtiments & Clients	Voir page 159, les actions menées pour limiter la pollution des eaux à travers des produits écologiques écolabellisés (produits d'entretien, shampoings, savons...). Voir page 179, la consommation d'eau et les rejets d'eau. Voir page 181, la gestion des déchets.

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de Accor
 7. Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable		
7.2 D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial.	Bâtiments	Voir page 178, les actions menées pour augmenter la part d'énergie renouvelable et diminuer les consommations d'énergie.
7.3 D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique.	Bâtiments	
 8. Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous		
8.3 Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.	Partenaires	Voir page 20, l'empreinte économique et les emplois créés. Voir page 161, l'innovation majeure menée chaque année pour développer des modèles alternatifs et responsables.
8.4 Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement, comme prévu dans le cadre décennal de programmation relatif à la consommation et à la production durables, les pays développés montrant l'exemple en la matière.	-	Voir page 25, le levier stratégique : Agir pour une hospitalité positive.
8.5 D'ici à 2030, parvenir au plein-emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.	Collaborateurs	Voir page 116, la Charte Éthique & RSE.
8.6 D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation.	Collaborateurs & Communautés	Voir page 151, les programmes de formation. Voir page 168, les projets d'insertion professionnelle soutenus par le fonds de dotation Accor Solidarity.
8.7 Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes.	Collaborateurs & Partenaires	Voir page 116, la Charte Éthique & 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 163, le process de gestion des risques éthiques et RSE avec les partenaires propriétaires et fournisseurs du Groupe.
8.8 Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.	Collaborateurs	Voir page 140, les accords cadres, le dialogue social, les programmes de santé et sécurité, le management des risques au travail. Voir page 163, le process de gestion des risques éthiques et RSE avec nos fournisseurs.
8.9 D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et mette en valeur la culture et les produits locaux.	Collaborateurs	Voir page 20, l'empreinte économique et la création d'emploi locaux.
 11. Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables		
11.6 D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets.	Bâtiments	Voir page 175, les actions concernant les bâtiments bas carbone. Voir page 181, les actions pour suivre et gérer les déchets.

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de Accor
 12. Établir des modes de consommation et de production durables		
12.2 D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles.	Clients & Bâtiments	Voir page 159, les 10 familles de produits écoresponsables. Voir page 172, le pilier « Bâtiments ».
12.3 D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant au niveau de la distribution comme de la consommation et réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte.	Alimentation	Voir page 183, le programme pour réduire le gaspillage alimentaire de 30 %.
12.4 D'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement.	Clients & Bâtiments	Voir page 159, les produits d'entretien écolabellisés. Voir page 181, la gestion des déchets.
12.5 D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation.	Bâtiments	Voir page 181, les actions pour réduire les déchets (réduction des emballages, soutien à l'économie circulaire, etc.). Voir page 182, les actions pour parvenir à recycler 65 % des déchets des hôtels.
12.6 Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité.	-	Voir page 199, le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations RSE consolidées dans le rapport de gestion.
12.b Mettre au point et utiliser des outils de contrôle des impacts sur le développement durable, pour un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux.	-	Voir page 17, la réalisation d'études mises en partage : Empreinte environnementale, empreinte socio-économique, etc. Voir page 126, <i>Planet 21 In Action</i> , la feuille de route des hôtels sur le développement durable.
 13. Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions		
13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat.	Bâtiments	Voir page 103, le tableau sur les risques liés au changement climatique. Voir page 103, les actions pour atténuer les risques.
 14. Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable		
14.1 D'ici à 2025, prévenir et réduire nettement la pollution marine de tous types, en particulier celle résultant des activités terrestres, y compris les déchets en mer et la pollution par les nutriments.	Bâtiments	Voir page 181, les actions pour réduire les déchets (réduction des emballages, soutien à l'économie circulaire...) Voir page 182, les actions pour parvenir à recycler 65 % des déchets des hôtels.
14.4 D'ici à 2020, réglementer efficacement la pêche, mettre un terme à la surpêche, à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et aux pratiques de pêche destructrices et exécuter des plans de gestion fondés sur des données scientifiques, l'objectif étant de rétablir les stocks de poissons le plus rapidement possible, au moins à des niveaux permettant d'obtenir un rendement constant maximal compte tenu des caractéristiques biologiques.	Alimentation	Voir page 186, les espèces de poissons menacées non servies dans nos restaurants.

Objectifs du développement durable des Nations unies et cibles	Pilier stratégie Planet 21	Principales contributions de Accor
 15. Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité		
15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial.	Communautés	Voir page 171, le programme <i>Plant for the Planet</i> , en faveur de l'agroforesterie. Voir page 157, les produits à base de bois ou fibres papiers certifiés FSC ou PEFC.
15.3 D'ici à 2030, lutter contre la désertification, restaurer les terres et sols dégradés, notamment les terres touchées par la désertification, la sécheresse et les inondations, et s'efforcer de parvenir à un monde sans dégradation des sols.	Bâtiments, Communautés	Voir page 179, la réduction des consommations d'eau. Voir page 171, le programme <i>Plant for the Planet</i> , en faveur de l'agroforesterie.
15.5 Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction.	Alimentation	Voir page 186, les espèces de poissons menacées non servies dans nos restaurants. Voir page 157, les produits à base de bois ou fibres papiers qui sont certifiés FSC ou PEFC.
 16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous		
16.2 Mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants.	Communautés	Voir page 170, le programme <i>We Act Together for Children</i> (WATCH) contre l'exploitation sexuelle des enfants.
16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.	Partenaires	Voir page 116, la Charte Éthique & RSE et le dispositif de compliance.
16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions.	Collaborateurs	Voir page 139, le programme « Heartist® ».
 ODD et cibles critiques pour Accor, auxquels le Groupe contribue.		
 ODD et cibles importants pour Accor, auxquels le Groupe contribue.		





3

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

3.1	<i>Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance</i>	210	3.6	<i>Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société</i>	242
3.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	210	3.6.1	Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions	242
3.1.2	Structure de gouvernance	210	3.6.2	Plans d'actions de performance	245
3.2	<i>Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018</i>	213	3.6.3	Contrats de participation et d'intéressement	251
3.2.1	Informations relatives aux Administrateurs	213	3.6.4	Opérations sur titres de la Société réalisées par les mandataires sociaux	251
3.2.2	Caractère indépendant des Administrateurs et représentation équilibrée des hommes et des femmes	223	3.7	<i>Say on pay 2018</i>	252
3.3	<i>Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités</i>	225	3.7.1	Monsieur Sébastien Bazin	252
3.3.1	Travaux du Conseil d'administration	225	3.7.2	Monsieur Sven Boinet	256
3.3.2	Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	225	3.8	<i>Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique</i>	260
3.3.3	Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts	226	3.9	<i>Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filia</i>	260
3.3.4	Comités du Conseil d'administration	226	3.10	<i>Assemblée Générale annuelle</i>	261
3.3.5	Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2018	227	3.10.1	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 2019	261
3.4	<i>Comités du Conseil</i>	228	3.10.2	Ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle du 30 avril 2019	261
3.4.1	Comité d'audit, de la compliance et des risques	228	3.10.3	Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 30 avril 2019	262
3.4.2	Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE	228	3.11	<i>Autorisations en matière d'augmentations de capital</i>	276
3.4.3	Comité des engagements	229	3.12	<i>Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés</i>	286
3.4.4	Comité de la stratégie internationale	229			
3.4.5	Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale	229			
3.5	<i>Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux</i>	230			
3.5.1	Politique de rémunération 2019 du Président-directeur général	230			
3.5.2	Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018	234			
3.5.3	Synthèse des rémunérations	238			

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise a été établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 20 février 2019. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle prévue le 30 avril 2019.

3.1 Gouvernement d'entreprise et structure de gouvernance

3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

En 2018, 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 social 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 277.

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 284.

3.1.2 Structure de gouvernance

Depuis 2009, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont regroupées.

Au cours de l'exercice 2013, à la suite de la cessation du mandat du précédent Président-directeur général, le Conseil d'administration avait mis en place temporairement une gouvernance de transition dans le cadre de laquelle il avait provisoirement dissocié les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le 27 août 2013, le Conseil d'administration a mis fin à la période de transition en désignant Monsieur Sébastien Bazin en qualité de Président-directeur général et Monsieur Philippe Citerne Vice-président du Conseil d'administration, Administrateur référent (fonction occupée par Madame Iris Knobloch depuis le 27 juillet 2016). Il a également, sur proposition du Président-directeur général, nommé Monsieur Sven Boinet en qualité de Directeur général délégué à compter du 2 décembre 2013. Le mandat de Monsieur Sven Boinet a pris fin le 2 décembre 2018.

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 réalisée en 2017, les Administrateurs ont confirmé que l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général était adaptée à la situation du Groupe et que la répartition des rôles entre le Président-directeur général, l'Administrateur référent et le Conseil était efficace et équilibrée.

Conformément à la loi et aux statuts, le Président-directeur général 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 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. L'exercice des pouvoirs du Président-directeur général est subordonné aux autorisations préalables du Conseil d'administration dans les conditions précisées dans le présent rapport, ainsi que dans le Règlement intérieur.

Rôle du Vice-président – Administrateur référent

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration a désigné en qualité de Vice-présidente du Conseil d'administration et Administratrice référente, Madame Iris Knobloch, Administratrice indépendante.

Bénéficiant de l'assistance du Secrétariat général pour les tâches administratives résultant de ses fonctions, l'Administratrice référente remplit les fonctions suivantes, conformément aux dispositions des Statuts et du Règlement intérieur :

- ◇ elle peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions ;
- ◇ elle est le contact privilégié pour les actionnaires non représentés au Conseil d'administration. Pour ce faire, une adresse électronique spécifique lui a été attribuée (iris.knobloch@accor.com), adresse à laquelle toute personne le souhaitant peut lui envoyer ses commentaires ou lui poser ses questions ;
- ◇ elle remplit le rôle d'animateur des Administrateurs indépendants ;
- ◇ elle prend l'initiative d'organiser régulièrement, lorsqu'elle le juge nécessaire et en tout état de cause au moins une fois par an, des réunions réservées aux Administrateurs non-exécutifs ainsi que, le cas échéant, des réunions réservées aux Administrateurs indépendants, dont la logistique et les coûts sont pris en charge par la Société. Elle fixe l'ordre du jour de ces réunions et les préside. Au cours de celles-ci, chaque Administrateur a la possibilité de soulever toute question non prévue à l'ordre du jour. À l'issue de ces réunions, l'Administratrice référente peut prendre l'initiative de rencontrer le Président-directeur général afin de lui faire part de tout ou partie des commentaires ou souhaits exprimés par les Administrateurs. Le cas échéant, elle peut également décider de commenter les travaux des Administrateurs au cours de réunions plénières du Conseil d'administration ;
- ◇ elle est chargée de superviser les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration et d'en valider le rapport ;

- ◇ elle a la possibilité d'intervenir auprès du Président-directeur général pour ce qui concerne la fixation de l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration. En tout état de cause, elle approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après que ce plan lui ait été soumis par le Président-directeur général ;
- ◇ elle est chargée de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration dans le cadre de la procédure de gestion des conflits d'intérêts prévue dans le règlement intérieur.

Au cours de l'exercice 2018, Madame Iris Knobloch a organisé et présidé une réunion réservée aux Administrateurs non-exécutifs ainsi qu'une réunion réservée aux Administrateurs indépendants.

Rôle du Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de la Société, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le Conseil d'administration :

- a) approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;
- b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de son Règlement intérieur, et les arrête ;
- c) approuve préalablement et sur recommandation du Comité des engagements les décisions suivantes du Président-directeur général :
 - (i) tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
 - les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
 - les investissements locatifs (le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
 - les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
 - les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales,
 - la réalisation d'opérations de financement d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à 1 milliard d'euros, étant précisé que le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros pris en application de la politique de financement annuelle approuvée au préalable par le Conseil et que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à un an, quel qu'en soit le montant,

- (ii) toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier),
 - (iii) toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à 1 million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de 2 millions d'actions par an ;
- d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;
 - e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

En outre, le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Censeur

Conformément aux dispositions statutaires, le Conseil d'administration, sur proposition du Président, peut nommer en qualité de censeurs des personnes physiques à concurrence du quart du nombre des Administrateurs en exercice. Leur mission est fixée par le Conseil d'administration en conformité avec la loi et les Statuts.

Le mandat de Monsieur Philippe Citerne, nommé Censeur par le Conseil d'administration lors de sa séance du 27 juillet 2016, a pris fin le 31 décembre 2018.

Co-Présidents fondateurs

Enfin, conformément aux dispositions statutaires, Messieurs Paul Dubrule et Gérard Pélisson, co-Présidents Fondateurs, peuvent assister avec voix consultative aux séances du Conseil d'administration et être invités à participer aux réunions d'un Comité du Conseil d'administration.

Paul Dubrule

Né le 6 juillet 1934 à Tourcoing (France), diplômé de l'Institut des hautes études commerciales de l'Université de Genève, co-Fondateur et co-Président de la chaîne hôtelière Novotel en 1963 avec Gérard Pélisson, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Paul Dubrule a été Président d'Entreprise et Progrès de 1997 à 2006, Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC), Président de Maison de la France, Maire de Fontainebleau de 1992 à 2001, Sénateur de Seine-et-Marne de 1999 à 2004 et co-Président de l'Institut Français du Tourisme jusqu'en 2013. Il est Fondateur du Conseil supérieur de l'œnotourisme (CSO). Une chaire Paul Dubrule pour le développement durable a été créée en 2002 à l'INSEAD ainsi qu'une chaire de l'Innovation à la Haute école d'hôtellerie de Lausanne. Il a ouvert, à son initiative personnelle, une école hôtelière à Siem Reap (Cambodge). Il est, en outre, propriétaire du vignoble La Cavale (Luberon, France).

Gérard PéliSSon

Né le 9 février 1932 à Lyon (France), Ingénieur de l'École centrale des arts et manufactures de Paris et diplômé du *Master of Sciences (Industrial Management)* du Massachusetts Institute of Technology (USA), et doté d'une thèse en recherche opérationnelle, co-Fondateur et co-Président de la chaîne

hôtelière Novotel en 1963 avec Paul Dubrule, co-Président du Groupe Novotel SIEH entre 1971 et 1983, puis co-Fondateur et co-Président de Accor de 1983 à 1997. Gérard PéliSSon a été co-Fondateur et Vice-président du World Travel and Tourism Council (WTTC) et Président de l'École supérieure de commerce de Lyon (1990-1996).

Comité exécutif ⁽¹⁾

Sébastien Bazin	Président-directeur général
Sven Boinet	Directeur général adjoint en charge des Achats, de l'Audit et de la Sûreté/Sécurité
Maud Bailly	<i>Chief Digital Officer</i> , en charge du Digital, de la Distribution, des Ventes et des Systèmes d'information
Aranxta Balson	Directrice Talent & Culture
Gaurav Bhushan	Directeur général du Développement
Chris J. Cahill	Directeur général adjoint en charge des opérations hôtelières
Franck Gervais	Directeur général Europe
Michael Issenberg	Directeur général Asie-Pacifique
Patrick Mendes	Directeur général Amérique latine
Jean-Jacques Morin	Directeur général adjoint en charge du Juridique, des Finances, de la Communication et de la Stratégie
Amir Nahai	Directeur général <i>Food & Beverage</i> et <i>Lifestyle</i>
Laurent Picheral	Directeur général de la Transformation Groupe
Thibault Viort	Directeur général <i>New Business & Chief Disruption and Growth Officer</i>
Mark Willis	Directeur général Moyen-Orient et Afrique

(1) Composition à la date du Document de référence.

3.2 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018

3.2.1 Informations relatives aux Administrateurs

Administrateurs en fonction	Indépendance	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions détenues	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Échéance/fin de mandat
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	Non	M	Qatarienne	1 000	21/03/2017	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Aziz Aluthman Fakhroo	Non	M	Française et qatarienne	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Sébastien Bazin ⁽¹⁾	Non	M	Française	104 312	09/01/2006	05/05/2017	AG statuant sur les comptes de 2019
Iliane Dumas ⁽²⁾	Non	F	Française	N/A	02/05/2014	02/05/2017	02/05/2020
Sophie Gasperment	Oui	F	Française	1 564	29/06/2010	22/04/2016	AG statuant sur les comptes de 2018
Chantale Hoogstoel ⁽²⁾	Non	F	Belge	N/A	11/01/2018	N/A	11/01/2021
Qionger Jiang	Oui	F	Française	2 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Iris Knobloch ⁽³⁾	Oui	F	Allemande	1 000	25/04/2013	05/05/2017	AG statuant sur les comptes de 2019
Nicolas Sarkozy	Oui	M	Française	1 028	21/02/2017	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
Patrick Sayer	Non	M	Française	1 000	27/08/2008	22/04/2016	AG statuant sur les comptes de 2018
Isabelle Simon	Oui	F	Française	1 000	12/07/2016	N/A	AG statuant sur les comptes de 2018
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 1^{er} mandat d'Administrateur : 21 mars 2017.
- ◇ Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- ◇ Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- ◇ Date de naissance : 1^{er} janvier 1972.
- ◇ Nationalité : qatarienne.
- ◇ Président de Katara Hospitality.

Diplômé de 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 SAOC basée au Sultanat d'Oman ainsi que Président adjoint de Sheikh Jassim Bin Jabor Charitable Fondation dont l'objet est la mise en place et la supervision de projets de charité et de développement.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Katara Hospitality

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Président	Katara Hospitality (société non cotée)	Qatar
Gérant	Qatar National Hotels Morocco SARL (société non cotée)	Maroc
Président	Quteifan Projects LLC (société non cotée)	Qatar
Président	Lackberg Corporate SLU (société non cotée)	Espagne
Président	Al Rayyan Hospitality LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Doha Port LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Hotel Park LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara M.G.D LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Murwab Hotel Group LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara M.H.D LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara R.C.H.D LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Sealine Beach Resort LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Sharq Village Hotel LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara S.G.D.R LLC (société non cotée)	Qatar
Gérant	Katara S.W.B LLC (société non cotée)	Qatar

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Katara Hospitality

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Président	Al Hosn Investment Company SAOC (société non cotée)	Oman

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

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Membre du Conseil	GVE
Président	Q Hotels & Restaurants France SAS

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Président	Dhofar Tourism Company	Oman
Gérant	H&G Management Sarl	Luxembourg
Membre du Conseil	Qatari Diar	Qatar
Administrateur	Creative Design FZ LLC	Émirats arabes unis
Administrateur	FRHI Holding Limited	Îles Caïmans

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Aziz Aluthman Fakhroo – Administrateur

- ◇ Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 12 juillet 2016.
- ◇ Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- ◇ Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- ◇ Date de naissance : 20 juillet 1977.
- ◇ Nationalité : française et qatarienne.
- ◇ Sous-secrétaire d'État aux affaires financières du ministère des Finances du Qatar.

Diplômé de l'École supérieure libre des sciences commerciales appliquées (ESLSCA, Paris), il a fondé et dirigé Idealsy 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 est nommé sous-secrétaire d'État aux affaires financières au sein de ce même ministère.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

Fonction	Société	
<i>En France</i>		
Membre du <i>Advisory Committee</i>	Axa Real Estate DVIII (société non cotée)	
Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil	Ooredoo Group (société non cotée)	Qatar
Membre du Conseil	Qatar RAIL (société non cotée)	Qatar
Membre du Conseil	Chelsfield LLP (société non cotée)	Royaume-Uni

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

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil	Citic Capital	Hong Kong
Président	Ooredoo Myanmar Ltd	Birmanie
Membre du Conseil	Ooredoo Kuwait	Koweït
Membre du Conseil	United Arab Shipping Company	Émirats arabes unis
Membre du Conseil	Canary Wharf Plc (société non cotée)	Royaume-Uni

Sébastien Bazin – Président-directeur général

- ◇ Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 9 janvier 2006. Précédemment, membre du Conseil de surveillance depuis le 3 mai 2005.
- ◇ Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.
- ◇ Nombre d'actions Accor détenues : 104 312.
- ◇ Date de naissance : 9 novembre 1961.
- ◇ Nationalité : française.

Diplômé d'une maîtrise de gestion de la Sorbonne, Sébastien Bazin a débuté sa carrière dans la finance en 1985 aux États-Unis. Il rejoint la société d'investissement privée Colony Capital en 1997 pour installer et développer son antenne européenne. Durant ses 15 années chez Colony Capital, Sébastien Bazin a piloté et participé à de nombreux investissements dans le domaine de l'hôtellerie (dont l'acquisition des chaînes d'hôtellerie de luxe Fairmont et Raffles), l'acquisition et la gestion de parcs d'actifs hôteliers auprès de la Générale des Eaux, du Club Méditerranée, la prise de participation dans le groupe Lucien Barrière et l'investissement dans Accor. Il est en outre Vice-président du Conseil de surveillance de la Fondation Gustave Roussy.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Administrateur	Adagio SAS (société non cotée)

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Accor

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Président du Conseil d'administration	Théâtre du Châtelet (société non cotée)
Président	Bazeo Europe SAS (société non cotée)
Gérant	SARL Rohan (société non cotée)
Associé Gérant	Bazeo Invest SNC (société non cotée)
Associé Gérant	SCI Nina (société non cotée)
Associé Gérant	SCI Haute Roche (société non cotée)

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Administrateur	Sisters Soparfi (société non cotée)	Luxembourg
Administrateur	China Lodging Group (société cotée)	Chine
Administrateur	General Electric (société cotée)	États-Unis

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

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Directeur général exécutif	Colony Capital Europe
Président	Colony Capital SAS
Directeur général	Toulouse Cancéropôle SAS
Président	Data 4 SAS
Président	Adagio SAS
Gérant	Colmed
Gérant	Société du Savoy à Méribel
Associé Gérant	SCI MB (anciennement Madeleine Michelis)
Associé Gérant	SCI Ranelagh
Administrateur	Carrefour
Membre du Conseil de surveillance	ANF Immobilier (Les Ateliers du Nord de la France)
Gérant	CC Europe Invest

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Administrateur délégué	Sisters Soparfi	Luxembourg

Iliane Dumas – Administratrice représentant les salariés

- ◆ Date du 1^{er} mandat d'Administratrice : 2 mai 2014.
- ◆ Date d'échéance du mandat : 2 mai 2020.
- ◆ Date de naissance : 5 mars 1971.
- ◆ Nationalité : française.
- ◆ Chef de projet innovation sociale au sein de la Direction Talent et Culture de Accor.

Diplômée de l'École de Paris des métiers de la table, Iliane Dumas est entrée chez Accor en 1991 où elle exerce tout d'abord des fonctions 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 innovation

sociale au sein de la Direction Talent et Culture. Iliane Dumas est également membre du Comité des nominations, rémunérations et RSE, et juge prud'homal au Conseil des Prud'hommes de Paris.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

Aucun.

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

Aucun.

Sophie Gasperment – Administratrice indépendante ⁽¹⁾

- ◆ Date du 1^{er} mandat d'Administratrice : 29 juin 2010.
- ◆ Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- ◆ Nombre d'actions Accor détenues : 1 564.
- ◆ Date de naissance : 1^{er} août 1964.
- ◆ Nationalité : française.
- ◆ Directrice générale Groupe, Communication Financière et Prospective Stratégique, L'Oréal.

Diplômée de l'ESSEC et de l'Insead, Sophie Gasperment a rejoint L'Oréal en 1986. Après 14 années de marketing stratégique et opérationnel, elle est nommée Directrice

générale au Royaume-Uni. Elle y exerce pendant 14 ans, notamment en qualité de Présidente-Directrice générale de The Body Shop International, marque anglaise emblématique déployée dans 60 pays avec une équipe de près de 20 000 personnes. En 2014, Sophie Gasperment devient Directrice générale en charge de la Communication Financière et de la Prospective Stratégique du groupe L'Oréal. Nommée Conseiller du Commerce Extérieur de la France en 2005, elle a été élue au bureau exécutif du Royaume-Uni, et a par ailleurs contribué au Business Advisory Council de la Saïd Business School, Université d'Oxford. Sophie Gasperment est également Administratrice indépendante de Kingfisher plc, du groupe D'Ieteren, et Lead Independent Director de Cimpress, entreprise de technologie cotée au NASDAQ.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par L'Oréal

Aucun.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par L'Oréal

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Non-Executive Director	Kingfisher plc (société cotée)	Royaume-Uni
Lead Independent Director	Cimpress N.V. (société cotée)	Pays-Bas
Administratrice indépendante	S.A. D'Ieteren N.V. (société cotée)	Belgique

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

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Présidente-directrice générale	The Body Shop International Plc	Royaume-Uni

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Chantale Hoogstoel – Administratrice représentant les salariés

- ◇ Date du 1^{er} mandat d'Administratrice : 11 janvier 2018.
- ◇ Date d'échéance du mandat : 11 janvier 2021.
- ◇ Date de naissance : 22 septembre 1957.
- ◇ Nationalité : belge.
- ◇ Coordinateur HACCP & Hygiène au sein d'Accor Benelux.

Après avoir suivi des études de traduction et d'interprétation à la faculté Marie Haps (Bruxelles, Belgique) puis de philosophies et religions chinoises à NYU, China Institute (New York, États-Unis), Chantale Hoogstoel est entrée chez Accor en 1983 où elle exerce différentes fonctions en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne et en France. Elle a, par ailleurs, exercé divers mandats de représentant du personnel, notamment, dans les Comités d'entreprise et Comité pour la prévention et la protection au travail en Belgique, ainsi qu'au sein du Comité d'entreprise européen. Chantale Hoogstoel est aujourd'hui coordinateur HACCP

(Hazard Analysis and Critical Control Points) & Hygiène pour Accor Benelux. Elle est également membre du Réseau mondial de l'Organisation mondiale du tourisme (ONU), sur la protection des enfants dans le tourisme. Titulaire d'un certificat Administrateur de sociétés (IFA/Sciences Po), Chantale Hoogstoel est membre du comité des engagements.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

Aucun.

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

Aucun.

Qionger Jiang – Administratrice indépendante ⁽¹⁾

- ◇ Date du 1^{er} 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. 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 2018

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Directrice générale	Shang Xia (société non cotée)	Chine

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

Fonction	Société	Pays
À l'international		
Administratrice	China Lodging Group	Chine

Iris Knobloch – Administratrice indépendante ⁽¹⁾, Administratrice référente et Vice-présidente du Conseil d'administration

- ◇ Date du 1^{er} mandat d'Administratrice : 25 avril 2013.
- ◇ Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.
- ◇ Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- ◇ Date de naissance : 13 février 1963.
- ◇ Nationalité : allemande.
- ◇ Présidente de Warner Bros Entertainment France.

Docteur en droit diplômée de l'Université Ludwig-Maximilians de Munich, titulaire d'un Master de droit à l'Université de New York, Iris Knobloch est Présidente de Warner Bros Entertainment France,

après avoir passé dix-huit ans dans diverses fonctions au sein de Warner Bros et du groupe Time Warner. Avant d'entamer sa carrière chez Warner Bros, Iris Knobloch a exercé les fonctions d'avocate dans les cabinets Norr, Stiefenhofer & Lutz et O'Melveny & Myers respectivement à Munich, New York et Los Angeles.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Warner Bros

Aucun.

(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 2018 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾
par Warner Bros**

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil d'administration	Lazard Ltd (société non cotée)	Bermudes
Membre du Conseil d'administration	Axel Springer (société cotée)	Allemagne

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

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil d'administration	Central European Media Enterprises	Bermudes

Nicolas Sarkozy – Administrateur indépendant ⁽¹⁾

- ◇ Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 21 février 2017.
- ◇ Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- ◇ Nombre d'actions Accor détenues : 1 028.
- ◇ Date de naissance : 28 janvier 1955.
- ◇ Nationalité : française.
- ◇ Président des Républicains de novembre 2014 à novembre 2016.

Nicolas Sarkozy est le 6^e Président de la V^e République française (2007-2012). Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du Gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire (2005-2007). Il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016). Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre, Témoignage*, *La France pour la vie* et *Tout pour la France*.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Directeur général	SELAS CSC (société non cotée)

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

Aucun.

Patrick Sayer – Administrateur

- ◇ Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 27 août 2008.
- ◇ Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- ◇ Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- ◇ Date de naissance : 20 novembre 1957.
- ◇ Nationalité : française.
- ◇ Président de la société Augusta

Diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris, Patrick Sayer, Président du Directoire d'Eurazeo de mai 2002 à Avril 2018, 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.

(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 2018

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Président	CarryCo Croissance (société non cotée)
Président	CarryCo Croissance 2 (société non cotée)
Président	CarryCo Capital 1 (société non cotée)
Membre du Conseil de surveillance	Europcar Mobility Group (société cotée)

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil d'administration	I-Pulse (société non cotée)	États-Unis
Membre du Conseil d'administration	Tech Data Corporation (société cotée)	États-Unis

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

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Président du Directoire	Eurazeo SE
Directeur général	Legendre Holding 19
Président	Legendre Holding 25
Président	Legendre Holding 26
Président	Eurazeo Capital Investissement
Vice-président et membre du Conseil de surveillance	ANF Immobilier
Administrateur	Europcar Groupe
Président du Conseil de surveillance	Europcar Groupe
Administrateur	Rexel
Vice-président du Conseil de surveillance	Rexel
Membre du Comité de surveillance	Foncia Holding
Gérant	Investco 3d Bingen

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Administrateur	Gruppo Banca Leonardo	Italie
Administrateur	Colyzeo Investment Advisors	Royaume-Uni

Isabelle Simon – Administratrice indépendante ⁽¹⁾

- ◇ Date du 1^{er} 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 : 1^{er} mai 1970.
- ◇ Nationalité : française.
- ◇ Secrétaire général et membre du Comité exécutif du groupe Thales.

Diplômée de Sciences Po Paris et HEC, de la Harvard Law School (LL.M.) et des facultés de droit Paris I Panthéon-Sorbonne (DEA de Droit anglais et nord-américain des affaires) et Jean Monnet (DESS de fiscalité internationale), Isabelle Simon est également avocate, diplômée de l'École de Formation du Barreau de Paris et du Barreau de New York.

Elle a débuté sa carrière en 1995 au sein du cabinet d'avocats Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, à Paris et New York, avant de rejoindre la division banque d'affaires de Goldman Sachs en 2003 en tant qu'*Executive Director*. En 2009, elle rejoint le groupe Publicis en qualité de *Senior Vice President* en charge des départements M&A et juridique, de la stratégie de développement externe et du suivi des participations minoritaires. En 2011, elle devient Directrice générale adjointe de la Société des Bains de Mer de Monaco, plus particulièrement en charge des départements immobilier, marketing et ventes, artistique, communication et juridique, ainsi que des opérations de développement internes et externes. Depuis 2015, elle est Secrétaire général, membre du Comité exécutif, du groupe Thales. Elle est également Administratrice et Secrétaire général de la Fondation d'entreprise Thales.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 au sein de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Thales

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Membre du Conseil de surveillance	Thales Alenia Space SAS (société non cotée)
Représentant permanent de Thales	Thales Avionics SAS (société non cotée)
Représentant permanent de Thales	Thales Communications & Security SAS (société non cotée)
Administratrice	Thales Corporate Ventures (société non cotée)
Administratrice	Fondation d'Entreprise Thales

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 en dehors de sociétés contrôlées ⁽²⁾ par Thales

Néant.

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

Fonction	Société
<i>En France</i>	
Administratrice	Neopost
Administratrice	Wefcos

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Présidente	Société Anonyme des Thermes Marins Monte-Carlo	Monaco

(1) En application des critères du Code AFEP/MEDEF.

(2) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Sarmad Zok – Administrateur

- ◇ Date du 1^{er} mandat d'Administrateur : 12 juillet 2016.
- ◇ Date d'échéance du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.
- ◇ Nombre d'actions Accor détenues : 1 000.
- ◇ Date de naissance : 9 août 1968.
- ◇ Nationalités : libanaise et britannique.
- ◇ Président-directeur général de Kingdom Hotel Investments et *Non-Executive Board Director* de Kingdom Holding Company.

Sarmad Zok est Président-directeur général de la société Kingdom Hotel Investments (KHI) située à Dubaï, aux Émirats arabes unis et Administrateur des sociétés Four Seasons Hotels

and Resorts, BlackRock Frontiers Investment Trust plc et Kingdom Holding Company. En 2006, Sarmad Zok a mené l'introduction de Kingdom Hotel Investments à la Bourse de Dubaï, ainsi que celle de Londres. Depuis la reprise par des fonds privés de la société KHI et son retrait de la cote, il a contribué à la réalisation de nombreux investissements dans l'hôtellerie de luxe aux États-Unis et en Europe et à la croissance ainsi qu'au développement de ces marchés au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie. En 2016, il a mené avec succès l'opération de cession de Fairmont et Raffles à Accor. Sarmad Zok a débuté sa carrière au sein des groupes HVS International and Hilton International. Il est titulaire d'un *Bachelor of Science* en management hôtelier de l'université de Surrey et d'un *Master of Arts in Property Valuation and Law* de City University Business School (Royaume-Uni).

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 au sein de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Kingdom Hotel Investments et Kingdom Holding Company

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Président-directeur général	Kingdom Hotel Investments (société non cotée)	Îles Caïmans
Membre du Conseil	Kingdom Holding Company (société cotée)	Arabie saoudite
Membre du Conseil	Kingdom 5-KR-35, Ltd (société non cotée)	Îles Caïmans
Gérant A (Membre du Conseil)	Shercock Sarl (société non cotée)	Luxembourg
Gérant B (Membre du Conseil)	Hotel George V BV (société non cotée)	Pays-Bas

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 en dehors de sociétés contrôlées ⁽¹⁾ par Kingdom Hotel Investments ou Kingdom Holding Company

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil	Blackrock Frontiers Investment Trust Plc (société non cotée)	Royaume-Uni
Membre du Conseil	Four Seasons Holdings Inc. (société non cotée)	Canada

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

Fonction	Société	Pays
<i>À l'international</i>		
Membre du Conseil	Kingdom 01 FZ LLC	Zone Franche Dubaï Émirats arabes unis
Membre du Conseil	Yotel Investments Limited	Îles Vierges britanniques
Membre du Conseil	Kingdom 5-KR-59, Ltd.	Îles Caïmans
Membre du Conseil	FRHI Holdings Limited	Îles Caïmans
Président	Kingdom Beirut SAL	Lebanon
Membre du Conseil	Mövenpick Hotels and Resorts Management AG	Switzerland

(1) Au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

3.2.2 Caractère indépendant des Administrateurs et représentation équilibrée des hommes et des femmes

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration comportait douze Administrateurs, dont deux Administratrices représentant les salariés.

Le Conseil d'administration porte une attention particulière à l'équilibre de sa composition et de celle de ses Comités, et examine à l'occasion des nominations et renouvellements d'Administrateurs sa conformité à l'égard des critères légaux et de ceux du Code AFEP/MEDEF en matière de représentation des femmes et des hommes, d'indépendance et d'internationalisation. En outre, le Conseil veille à la complémentarité des compétences techniques et expertises de ses membres (notamment en finance, marketing, digital, luxe ou encore dans le domaine de l'hôtellerie), leur permettant d'appréhender efficacement les enjeux des activités du Groupe et de favoriser leur développement. En ce qui concerne son internationalisation, le Conseil veille à ce qu'au moins un tiers de ses membres ait une expérience à l'étranger ou soit de nationalité étrangère.

Plus généralement, la Société s'inscrit dans une démarche de promotion de la diversité et de l'inclusion, et s'engage ainsi à lutter contre toute forme de discrimination. La description des objectifs de la Société en matière de mixité et d'égalité entre les hommes et les femmes et les résultats des mesures ainsi mises en œuvre figurent au paragraphe 2.2.7 du présent Document de référence.

Au 31 décembre 2018, parmi les Administrateurs :

- ◆ six membres sont des femmes, dont deux représentant les salariés ;
- ◆ cinq membres sont considérés comme indépendants au regard des critères du Code AFEP/MEDEF ;
- ◆ cinq Administrateurs sont de nationalité étrangère ;
- ◆ les membres du Conseil occupent ou ont occupé des fonctions de premier plan, notamment dans de grands groupes internationaux, et possèdent les compétences nécessaires à l'exercice de leur mandat au sein du Conseil.

Un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou de nature à le placer dans une situation de conflit d'intérêts. Le Conseil d'administration procède chaque année à l'évaluation du caractère indépendant des Administrateurs, au regard des critères suivants énoncés par le Code AFEP/MEDEF :

- ◆ ne pas être ou ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ⁽¹⁾ de la Société, salarié, Administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de sa société mère ou d'une société consolidée par cette société mère, ou encore d'une société qu'elle consolide ;
- ◆ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant

mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;

- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil ⁽²⁾ :
 - ◆ significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ◆ ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ◆ ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ◆ ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ◆ ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de 12 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. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue au sein du Conseil, après examen par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a ainsi débattu lors de sa réunion du 18 février 2019 de la qualité d'Administrateur indépendant des différents membres du Conseil d'administration. Il a notamment évalué le caractère significatif ou non des relations d'affaires qui pouvaient exister entre certains Administrateurs et la Société. À cette fin, il a examiné la nature des relations entretenues (type de prestations, exclusivité, etc.) ainsi que les montants des transactions réalisées avec les groupes au sein desquels les Administrateurs ont eu des fonctions dirigeantes au cours de l'exercice.

Il les a notamment comparés au chiffre d'affaires du Groupe et au montant des capitaux propres de la Société en 2018. Il a également examiné la part que représentaient ces relations dans le chiffre d'affaires des groupes au sein desquels les Administrateurs indépendants exercent des fonctions.

Le Conseil d'administration a constaté que Accor n'avait pas de relation d'affaires avec des sociétés au sein desquelles Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang et Iris Knobloch exercent leurs fonctions.

(1) Conformément au Code AFEP/MEDEF, cette notion recouvre s'agissant des sociétés anonymes à Conseil d'administration, le Président-directeur général, le Directeur général et le(s) Directeur(s) général(aux) délégué(s).

(2) Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

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 Thales. Il s'agit d'un contrat de prestations d'infogérance des systèmes d'information de Accor, 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.

Enfin, le Conseil d'administration a également examiné la qualification d'Administrateur indépendant de Monsieur Sarkozy au regard des critères du Code AFEP/MEDEF et a revu dans ce cadre les relations entre le Groupe et le cabinet d'avocats Claude & Sarkozy. Monsieur Sarkozy ne fournit lui-même aucune prestation de conseil juridique au

Groupe et, par ailleurs, l'intervention d'autres associés ou collaborateurs du cabinet Claude & Sarkozy sur des dossiers juridiques pour le compte du Groupe se fait dans des conditions, en particulier en termes de volume d'activité, à même de préserver la qualité d'Administrateur indépendant de Monsieur Sarkozy au regard des critères susvisés. Dans ces conditions, et dans la mesure où le montant des honoraires versés au cabinet d'avocats est insignifiant au regard du chiffre d'affaires et des capitaux propres du Groupe, et représente par ailleurs moins de 1 % du chiffre d'affaires du cabinet Claude & Sarkozy, le Conseil a considéré que Monsieur Nicolas Sarkozy remplit les critères d'indépendance tels que définis par le Code AFEP/MEDEF.

Compte tenu du résultat de cet examen, et sur la base des critères ci-dessus rappelés, le Conseil d'administration a confirmé, lors de sa réunion du 20 février 2019, la qualité d'Administrateurs indépendants de Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang, Iris Knobloch, Isabelle Simon et de Monsieur Nicolas Sarkozy.

Tableau des critères d'indépendance

	Ne pas être ou avoir été salarié ou mandataire social ⁽¹⁾	Absence de mandats croisés ⁽¹⁾	Absence de relations d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	Ne pas être Administrateur depuis plus de 12 ans	Ne pas être actionnaire à plus de 10 % ⁽²⁾
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Aziz Aluthman Fakhroo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sébastien Bazin		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Iliane Dumas ⁽³⁾		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sophie Gasperment	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Chantale Hoogstoel ⁽³⁾		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Qionger Jiang	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Iris Knobloch	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nicolas Sarkozy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patrick Sayer ⁽⁴⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Isabelle Simon	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sarmad Zok	✓	✓		✓	✓	✓	✓

(1) Au cours des cinq dernières années.

(2) Seul ou agissant de concert.

(3) Administratrice représentant les salariés.

(4) M. Patrick Sayer, ancien Président du Directoire de la société Eurazeo qui était actionnaire de la Société jusqu'au 6 mars 2018 représentait cette dernière.

3.3 Fonctionnement, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités

3.3.1 Travaux du Conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'administration qui précise les modes de fonctionnement des Comités constitués en son sein.

Le Conseil d'administration de la Société s'est réuni 12 fois au cours de l'année 2018. 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 78 % (88 % en 2017).

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions légales ou statutaires, le Conseil d'administration a été informé par le Président-directeur général et le Directeur général délégué, ainsi que, dans certains cas, par les cadres dirigeants concernés, de nombreuses réalisations ou projets significatifs pour la marche des affaires de la Société.

Ainsi en 2018, le Conseil d'administration a notamment :

- ◇ suivi le processus d'ouverture du capital de la société AccorInvest et finalisé la cession de la majorité de son capital ;
- ◇ approuvé l'acquisition des groupes Mövenpick et Mantra, et examiné les projets de prise de participation dans le capital des sociétés Mantis, SBE et 21C Museum ;

- ◇ approuvé le lancement d'une offre publique d'achat (OPA) sur les actions ORBIS non encore détenues par la Société ;
- ◇ approuvé la conclusion d'un partenariat avec Katara Hospitality en vue de la création d'un Fonds d'investissement dédié au développement hôtelier en Afrique ;
- ◇ suivi le processus d'appel d'offres et de sélection des auditeurs de la Société ;
- ◇ décidé la mise en place d'un programme de rachat d'actions ;
- ◇ arrêté les comptes sociaux et consolidés 2017.

En matière de gouvernance, le Conseil a notamment :

- ◇ revu le nombre, les missions, ainsi que la composition des Comités spécialisés ;
- ◇ examiné les critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF et confirmé le caractère indépendant de certains de ses membres ;
- ◇ revu le plan de succession proposé par le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ;
- ◇ examiné les conventions réglementées déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours de l'exercice antérieur et qui se sont poursuivies au cours de l'exercice écoulé ;
- ◇ arrêté les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Conseil d'administration a, tout au long de l'exercice, pris connaissance des compte-rendus des différents Comités.

Enfin, il a convoqué une Assemblée Générale Mixte et approuvé le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

3.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Outre la tenue régulière de débats en cours de réunions sur son fonctionnement, le Conseil d'administration procède régulièrement à une évaluation formelle de son fonctionnement et en particulier à une évaluation formalisée avec l'assistance d'un consultant externe tous les trois ans. Sur la base du rapport d'évaluation, la Société prépare un plan d'actions visant à améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration.

Au cours du second semestre 2017, le Conseil d'administration a réalisé une évaluation formalisée de son fonctionnement avec l'assistance d'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 2017.

En 2018, le Conseil d'administration a passé en revue son fonctionnement lors d'une de ses réunions.

3.3.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

En vertu de l'article 12 des statuts, les Administrateurs, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés, sont tenus de détenir au nominatif au moins 1 000 actions. En outre, pour marquer l'importance que revêt la participation effective des Administrateurs aux réunions et conformément à la recommandation du Code AFEP/MEDEF, il est prévu que les deux tiers du montant des jetons de présence soient fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des Comités.

Dans le souci de prévenir tout conflit d'intérêts potentiel, chaque Administrateur est amené à remplir annuellement une déclaration sur l'honneur relative aux liens de toute nature, directs ou indirects, qu'il entretient avec la Société. Dans les cas où des relations d'affaires viennent à être envisagées entre la Société ou le Groupe d'une part, et, directement ou indirectement, un Administrateur ou un co-Président Fondateur d'autre part, la procédure des conventions réglementées telle que prescrite par les dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce est mise en œuvre, pour autant que de telles relations d'affaires ne constituent pas des conventions courantes et conclues à des conditions normales.

Lors de sa séance en date du 20 février 2019, le Conseil d'administration a procédé à la revue des conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie en 2018, ainsi que les conventions autorisées par le Conseil d'administration conformément à la procédure édictée dans le cadre des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

3.3.4 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. Ainsi, le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux effectués au sein de ses quatre Comités spécialisés :

- ◆ le Comité d'audit, de la compliance et des risques ;
- ◆ le Comité des engagements ;
- ◆ le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ;
- ◆ le Comité de la stratégie internationale.

Par une décision en date du 30 mai 2018, le Conseil d'administration a supprimé le Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale et réparti ses attributions entre le Comité d'audit, de la compliance et des risques d'une part, et le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE d'autre part.

En 2016, le Conseil d'administration a renforcé son dispositif de prévention des conflits d'intérêts susceptibles de survenir en son sein, en adoptant l'article 9 du Règlement intérieur (dont le texte figure ci-après en annexe A). Aux termes de cet article, outre les déclarations mentionnées ci-dessus, tout Administrateur se trouvant en situation de conflit d'intérêts en informe le Vice-président du Conseil d'administration ainsi que le Secrétaire du Conseil. Il prévoit en outre que toute information sensible d'un point de vue concurrentiel ne peut être dévoilée ou discutée en présence d'un Administrateur ayant un rattachement direct à une personne ayant des intérêts concurrents à ceux de la Société. Sur la base des déclarations effectuées par les Administrateurs, le Vice-président, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts, et en informe le Conseil d'administration annuellement. En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil ou du Comité. L'Administrateur ainsi concerné ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un potentiel conflit d'intérêts, ni la partie du procès-verbal du Conseil d'administration correspondante.

Par ailleurs, les Administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une Charte de l'Administrateur (dont le texte figure ci-après en annexe B) qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité, ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des Comités sont fixées dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration dont le texte figure ci-après.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par l'un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

Le Secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises.

Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires.

Les Comités du Conseil d'administration n'ont pas de pouvoir propre de décision.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs, dans les deux cas après information du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé le Président-directeur général.

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Comité concerné.

3.3.5 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2018

Administrateurs	Conseil	Comité d'audit, de la compliance et des risques	Comité des engagements	Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE	Comité de la stratégie internationale
Aziz Aluthman Fakhroo	83 %	100 %	100 %	100 %	-
Vivek Badrinath ⁽¹⁾	83 %	-	-	-	-
Jean-Paul Bailly ⁽¹⁾	83 %	-	100 %	100 %	-
Sébastien Bazin	100 %	-	-	-	-
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al Thani	16 %	-	-	-	0 %
Iliane Dumas	92 %	-	-	100 %	-
Mercedes Erra ⁽¹⁾	83 %	-	67 %	-	-
Sophie Gasperment	100 %	75 %	-	100 %	-
Chantale Hoogstoel	100 %	-	100 %	-	-
Qionger Jiang	83 %	0 % ⁽²⁾	-	50 %	100 %
Iris Knobloch	83 %	67 %	80 %	100 %	100 %
Bertrand Meheut ⁽¹⁾	100 %	-	-	-	-
Nicolas Sarkozy	83 %	-	-	-	100 %
Patrick Sayer	83 %	50 %	100 %	75 %	-
Isabelle Simon	75 %	100 %	-	100 %	-
Natacha Valla ⁽³⁾	83 %	-	-	-	-
Sarmad Zok	83 %	-	87 %	100 %	100 %

(1) Administrateurs dont le mandat est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.

(2) Madame Qiong Er Jiang a été nommée au Comité d'audit, de la compliance et des risques le 26 juillet 2018.

(3) Natacha Valla a démissionné de son mandat d'Administratrice avec effet au 7 mai 2018.

3.4 Comités du Conseil

3.4.1 Comité d'audit, de la compliance et des risques

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques est composé de six membres, Mesdames Sophie Gasperment, Qionger Jiang, Iris Knobloch et Isabelle Simon et Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo et Patrick Sayer, possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence.

Avec quatre Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, la composition du Comité d'audit, de la compliance et des risques est conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Il est présidé par Madame Isabelle Simon, Administratrice indépendante. Par ailleurs, durant l'exercice 2018, Monsieur Philippe Citerne a assisté 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 2018 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 61 % (vs. 64 % en 2017).

Les Commissaires aux comptes, le Président-directeur général, le Directeur général adjoint en charge des finances et le Secrétaire du Conseil assistent aux réunions, accompagnés en tant que de besoin par le Directeur de l'Audit interne. Les réunions au cours desquelles sont examinés les comptes annuels et semestriels s'achèvent par une session avec les Commissaires aux comptes, hors la présence des membres de la Direction de la Société.

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a notamment lors de ses réunions :

- ◇ 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 ;
- ◇ suivi le processus d'appel d'offres mis en place en vue de la sélection des auditeurs de la Société et recommandé les Commissaires aux comptes dont la nomination ou le renouvellement seront proposés aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019. À cet effet, le Comité a demandé à Mme Simon et à M. Citerne de participer aux présentations des différents cabinets ainsi qu'aux échanges avec le comité interne *ad-hoc* mis en place pour évaluer les différentes candidatures. Mme Simon et M. Citerne ont ensuite fait part de leurs observations au comité, en vue de sa recommandation ;
- ◇ revu les processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe ;
- ◇ suivi la finalisation de la cession de la majorité du capital de la société AccorInvest ;
- ◇ vérifié la conformité de la Société au Règlement général sur la protection des données ;
- ◇ suivi la mise en œuvre du programme de compliance du Groupe.

Le Comité a également suivi l'évolution des litiges fiscaux du Groupe et étudié les conclusions des missions d'Audit interne, ainsi que la mise en place des plans d'actions précédemment identifiés et la mise à jour annuelle de la cartographie des risques.

3.4.2 Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE est composé de huit membres dont quatre qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Ainsi, conformément au Code AFEP/MEDEF :

- ◇ le Comité est présidé par Madame Sophie Gasperment, Administratrice indépendante ;
- ◇ Madame Iliane Dumas, Administratrice représentant les salariés, participe au Comité ;
- ◇ ce Comité est majoritairement composé d'Administrateurs indépendants.

Outre la Présidente, ses membres sont Mesdames Qionger Jiang, Iris Knobloch, Iliane Dumas et Isabelle Simon, ainsi que Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo, Patrick Sayer et Sarmad Zok.

Le Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2018 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 91 % (vs. 78 % en 2017).

Durant ses réunions, le Comité a notamment :

- ◇ proposé la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumise à l'Assemblée Générale ;

- ◇ revu les modalités des plans d'actions de performance émis en 2018 et les niveaux de réalisation des conditions de performance des plans d'options de souscription et d'actions de performance précédemment émis ;
 - ◇ revu le plan d'intéressement à long terme 2018 ainsi que les mécanismes d'actionnariat salarié ;
 - ◇ revu le processus de succession intérimaire du Président-directeur général en cas d'aléa ;
 - ◇ procédé à la revue des critères d'indépendance des Administrateurs ;
 - ◇ procédé à la revue annuelle des conventions réglementées approuvées les années précédentes et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2018 ;
 - ◇ suivi la mise en œuvre des recommandations du Code AFEP/MEDEF ;
 - ◇ examiné les travaux menés par le Comité Éthique et RSE ;
- Il a également formulé ses recommandations au Conseil en ce qui concerne la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la répartition des jetons de présence.

3.4.3 Comité des engagements

Le **Comité des engagements** est composé de cinq membres. Il est présidé par Monsieur Patrick Sayer et les autres membres sont Mesdames Iris Knobloch et Chantale Hoogstoel, ainsi que Messieurs Aziz Aluthman Fakhroo 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 huit fois au cours de l'année 2018 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 76 % (vs. 88 % en 2017). Sur l'invitation du Président du Comité, les Administrateurs non membres du Comité sont amenés à participer aux travaux du Comité.

En 2018, le Comité des engagements a notamment :

- ◇ suivi la finalisation de l'ouverture du capital de la société AccorInvest ;
- ◇ revu les différents projets d'acquisition du Groupe, et notamment les acquisitions des groupes Mövenpick et Atton ;
- ◇ suivi le lancement d'une offre publique d'achat (OPA) sur les actions ORBIS non encore détenues par la Société.

3.4.4 Comité de la stratégie internationale

Le **Comité de la stratégie internationale** est composé de cinq membres, dont trois Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il est présidé par Monsieur Nicolas Sarkozy, les autres membres étant Mesdames Qionger Jiang, Iris Knobloch et Monsieur Sarmad ZoK, ainsi que Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'année 2018 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 67 % (vs. 83 % en 2017).

Durant ces réunions, le Comité a traité de questions internationales d'actualité, notamment les changements géopolitiques intervenus dans diverses régions du monde et leurs impacts sur les activités du Groupe.

3.4.5 Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale

Afin de tenir compte de l'évolution de sa composition, le Conseil d'administration a décidé, le 30 mai 2018, la suppression du Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale et réparti ses attributions entre un Comité d'audit, de la compliance et des risques d'une part, et un Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE d'autre part.

Le **Comité de la gouvernance, de la compliance et de la responsabilité sociétale** était composé de quatre membres, tous qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration. Il était présidé par Monsieur Jean-Paul Bailly, les autres membres étant Mesdames Mercedes Erra, Sophie Gasperment et Isabelle Simon.

Ce Comité s'est réuni une fois au cours de l'année 2018 et le taux moyen de participation de ses membres a été de 50 % (vs. 88 % en 2017),

Durant cette réunion, le Comité a notamment :

- ◇ procédé à la revue des critères d'indépendance des Administrateurs ;
- ◇ procédé à la revue annuelle des conventions réglementées approuvées les années précédentes et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2017 ;
- ◇ initié le processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- ◇ suivi la mise en œuvre du programme de Compliance du Groupe, ainsi que l'établissement de la cartographie des risques de corruption ;
- ◇ passé en revue l'état d'avancement des chantiers mis en place par le Groupe en matière de *Talent Management* et de *Leadership*.

3.5 Rémunération des dirigeants et mandataires sociaux

3.5.1 Politique de rémunération 2019 du Président-directeur général

La politique de rémunération du Président-directeur général de la Société est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations & de la RSE. Ses éléments de rémunération pour l'exercice 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations & de la RSE, lors de sa réunion du 20 décembre 2018.

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, des rémunérations & de la RSE, lequel s'appuie notamment sur des études menées par des cabinets extérieurs sur les pratiques des sociétés du CAC 40 et sur des enquêtes réalisées sur les pairs hôteliers, et veille à leur conformité aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

Éléments court terme

- ◆ **Une rémunération fixe annuelle** qui tient compte de l'expérience du Président-directeur général, de ses responsabilités et des pratiques du marché.
- ◆ **Une rémunération variable annuelle** qui dépend de la contribution du Président-directeur général à la réussite du Groupe, relative notamment à sa performance financière et extra-financière et déterminée selon le niveau d'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs définis par le Conseil d'administration représentant respectivement 80 % et 20 % de la rémunération variable annuelle et détaillés ci-après. Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.

Le montant de la part variable est plafonné à un pourcentage d'un montant de référence annuel prédéterminé : la rémunération variable annuelle de Monsieur Sébastien Bazin peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle. Si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 132 % de sa rémunération fixe annuelle.

Lors de sa réunion du 20 décembre 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations & de la RSE, a décidé de maintenir inchangées les rémunérations fixe et variable de Monsieur Sébastien Bazin pour l'exercice 2019, à savoir, une rémunération fixe annuelle brute de 950 000 euros et une rémunération variable pouvant représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle.

Le Conseil a arrêté comme suit les objectifs de performance conditionnant le versement de la rémunération variable :

- ◆ **pour les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %) :**
 - ◆ excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2019 (25 %),
 - ◆ *Free Cash Flow* (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel en ligne avec le budget 2019 (25 %),
 - ◆ positionnement du TSR Accor comparé à celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
 - ◆ positionnement du TSR Accor comparé à celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
 - ◆ combinaison de critères : expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE (10 %) ;
- ◆ **pour les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %) :**
 - ◆ vision stratégique et identification d'options stratégiques (10 %),
 - ◆ mise en place de l'organisation post-Booster et évolution des métiers du Groupe (10 %).

En outre, conformément au Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a maintenu le principe selon lequel il se réserve la possibilité de décider le versement d'une prime exceptionnelle au Président-directeur général dans certaines circonstances (notamment en cas d'opération transformante) qui seront, le cas échéant, communiquées et expliquées. En tout état de cause, et sous réserve de l'approbation de la présente politique de rémunération lors de l'Assemblée Générale 2019, le versement de toute prime exceptionnelle qui serait décidé par le Conseil au bénéfice du Président-directeur général serait conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2020.

Critères et pondération des éléments de rémunération variable annuelle du Président-directeur général

Détail des objectifs quantitatifs	Poids du critère	En % du montant de référence		
		Min	Cible	Max ⁽¹⁾
Excédent brut d'exploitation (EBITDA) vs. budget 2019	25 %	0 %	25 %	40 %
Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel vs. budget 2019	25 %	0 %	25 %	40 %
Positionnement du TSR Accor vs. autres sociétés du CAC 40	10 %	0 %	10 %	16 %
Positionnement du TSR Accor vs. celui de huit pairs hôteliers	10 %	0 %	10 %	16 %
Expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE	10 %	0 %	10 %	16 %
Total quantitatifs	80 %	0 %	80 %	128 %

(1) Chaque objectif quantitatif peut déclencher jusqu'à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

Détail des objectifs qualitatifs	Poids du critère	En % du montant de référence		
		Min	Cible	Max ⁽²⁾
Vision stratégique et identification d'options stratégiques	10 %	0 %	10 %	12 %
Mise en place de l'organisation post-Booster et l'évolution des métiers du Groupe	10 %	0 %	10 %	12 %
Total qualitatifs	20 %	0 %	20 %	24 %
TOTAL QUANTITATIFS ET QUALITATIFS EN % DU MONTANT DE RÉFÉRENCE		0 %	100 %	150 % ⁽³⁾
TOTAL VARIABLE EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE (MONTANT PLAFONNÉ)		0 %	132 %	197 %

(2) Chaque objectif qualitatif peut déclencher jusqu'à 120 % de la part de la rémunération variable qu'il représente.

(3) Le montant de la rémunération variable est plafonné à 150 % du montant de référence.

Éléments long terme

Des actions de performance de la Société sont régulièrement attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'à certains salariés du Groupe, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance et de présence. Ces attributions ont pour objectif d'aligner les intérêts du Président-directeur général avec ceux des actionnaires et de l'inciter à délivrer une performance de long terme. Les conditions de performance (internes et externes) des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à l'émission des plans. Conformément au Code AFEP/MEDEF, chaque année, les plans sont principalement émis durant le premier semestre.

Lors de sa réunion du 20 février 2019, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, le Conseil a décidé de plafonner le nombre d'actions de performance pouvant être attribuées au Président-directeur général à un nombre équivalent à 200 % de sa rémunération annuelle fixe brute. Cette attribution ne peut représenter, en tout état de cause, plus de 15 % du nombre total d'actions de performance attribuées à l'ensemble des salariés.

L'acquisition de ces actions est subordonnée d'une part, à la présence du Président-directeur général dans le Groupe à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, et, d'autre part, à l'atteinte des conditions de performance suivantes ⁽¹⁾ mesurées à l'issue d'une période de 3 ans :

- ♦ excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (60 %) ;
- ♦ Free Cash Flow (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (20 %) ;
- ♦ positionnement du TSR Accor comparé à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return (20 %).

Ces conditions de présence et de performance sont identiques à celles auxquelles est soumise l'acquisition des actions par l'ensemble des attributaires salariés du Groupe.

Le Président-directeur général est en outre tenu à une obligation de conservation ainsi qu'une obligation d'achat d'actions jusqu'à la cession de ses fonctions.

(1) Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations & de la RSE, a décidé de modifier les conditions de performance applicables aux plans et ce pour tenir compte des changements intervenus dans l'environnement de la Société. Ainsi, compte tenu de l'évolution du modèle économique de la Société, l'objectif lié au taux de marge sur EBIT a été remplacé par le niveau d'atteinte de l'EBITDA. En outre, l'objectif de positionnement du TSR Accor ne sera plus comparé à celui des sociétés du CAC 40 ou des pairs hôteliers mais à l'évolution de l'indice Stoxx Europe 600 Travel & Leisure Gross Return, cet indice étant plus cohérent avec le secteur d'activité et le marché de cotation du Groupe.

Autres avantages et bénéfices attachés à l'exercice du mandat du Président-directeur général

◆ **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 405 240 selon le barème 2019.

◆ **Des prestations de services de conseils en matière fiscale** et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 50 heures par année.

◆ **Des régimes de retraite supplémentaire** : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») :

◆ Monsieur Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité Sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite.

◆ Monsieur Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

Il acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération, à savoir :

- ◆ part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ;
- ◆ part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;
- ◆ part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;
- ◆ part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.

Le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies est soumis à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- ◆ excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ;
- ◆ *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % déclenche l'acquisition des droits (en dessous de 90 %, l'acquisition des droits est calculée de manière linéaire).

Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus, sous réserve de la satisfaction des conditions de performance. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année.

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- ◆ le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;
 - ◆ considérant que sa rémunération dépasse 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de sa retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de ses trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.
- ◆ **Une indemnité en cas de cessation de son mandat social** : le Conseil d'administration a fixé l'indemnité de départ du Président-directeur général à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social. Cette indemnité sera due à la double condition que les critères de performance fixés par le Conseil soient atteints et qu'il s'agisse d'un départ contraint, à savoir la révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au Président-directeur

général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Les critères de performance arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- ◇ le retour sur capitaux employés pour le Groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le Document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- ◇ le *Free Cash Flow* opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- ◇ le taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,5 % au moins deux exercices sur les trois derniers exercices.

La mesure de la performance se fera comme suit :

- ◇ si les trois critères sont remplis, l'indemnité est due intégralement ;
- ◇ si au moins deux des trois critères sont remplis, la moitié de l'indemnité est due ;
- ◇ si aucun ou un seul des trois critères n'est rempli, aucune indemnité n'est due.

Le Président-directeur général ne perçoit pas de **jetons de présence** au titre de son mandat d'Administrateur de la Société.

Synthèse de la structure globale de rémunération du Président-directeur général

Éléments	Critères et objectifs	Montant/pondération
Rémunération fixe annuelle	Déterminée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations & de la RSE en fonction notamment de : <ul style="list-style-type: none"> › de l'expérience ; › des responsabilités ; › des pratiques de marché. 	950 000 euros Inchangée depuis le 1 ^{er} janvier 2016
Rémunération variable annuelle	Une rémunération variable annuelle qui varie en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants : <p>Objectifs quantitatifs (80 % de la rémunération variable annuelle) :</p> <ul style="list-style-type: none"> › financiers (EBITDA Groupe vs. budget 2019, <i>Free Cash Flow</i> (hors cessions et croissance externe) incluant la variation du BFR opérationnel vs. budget 2019, positionnement du TSR Accor vs. pairs hôteliers, positionnement du TSR Accor vs. autres sociétés du CAC 40) ; › extra-financiers (expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable et RSE). <p>Objectifs qualitatifs (20 % de la rémunération variable annuelle) :</p> <ul style="list-style-type: none"> › vision stratégique et identification d'options stratégiques ; › mise en place de l'organisation post-Booster et évolution des métiers du Groupe. 	La rémunération variable peut représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle <p>Chaque objectif quantitatif peut déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente</p> <p>Chaque objectif qualitatif peut déclencher de 0 % à 120 % de la rémunération variable qu'il représente</p>
Long terme	Attributions gratuites d'actions , sous réserve de la satisfaction de conditions de performance arrêtées par le Conseil d'administration et d'une condition de présence.	Représente un pourcentage maximum de 200 % de la rémunération fixe annuelle déterminée par le Conseil d'administration

La présente politique de rémunération du Président-directeur général sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 au titre de sa 19^e résolution. Le versement des éléments de rémunération variable et exceptionnelle décrits dans la présente politique est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2020.

3.5.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale en date du 20 avril 2018 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et présentée à la section 3.5.1 du Document de référence 2017.

La synthèse des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux, qui sont soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, sont présentés dans un tableau spécifique figurant à la section 3.7 du Document de référence.

Rémunération fixe et variable de Monsieur Sébastien Bazin

La **rémunération fixe** annuelle brute 2018 de Monsieur Sébastien Bazin a été de 950 000 euros.

Pour ce qui concerne sa rémunération variable, le Conseil a décidé, le 14 décembre 2017, qu'elle pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence brut de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle, selon le niveau d'atteinte des objectifs suivants :

- ♦ les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %), à savoir :
 - ♦ excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2018 (25 %),
 - ♦ *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement opérationnel, en ligne avec le budget 2018 (25 %),
 - ♦ positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
 - ♦ positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
 - ♦ combinaison de critères: expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable & RSE (10 %) ;
- ♦ les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %), à savoir :
 - ♦ vision stratégique et identification d'options stratégiques (10 %),
 - ♦ mise en place de l'organisation post-Booster et évolution des métiers du Groupe (10 %).

Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, peut déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. Le montant de la rémunération variable est plafonné à un pourcentage d'un montant de référence annuel prédéterminé : la rémunération variable annuelle de Monsieur Sébastien Bazin peut représenter 150 % du montant de référence de 1 250 000 euros soit un maximum de 197 % de sa rémunération fixe annuelle. Si sa rémunération variable atteignait 100 % du montant de référence, ce montant représenterait 132 % de sa rémunération fixe annuelle.

Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 20 février 2019, la rémunération variable de Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2018 à 1 405 549 euros, dont :

- ♦ **1 105 549 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 110,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA et *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel) ont été dépassés, tandis que s'agissant des objectifs relatifs à l'ambition interne (combinaison de critères) :
 - (i) l'objectif lié à l'expérience client a été partiellement atteint,
 - (ii) les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable & RSE ont été atteints ;
- ♦ **300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques et 120 % au titre de la bonne mise en place de la nouvelle organisation post-Booster et de la bonne évolution des métiers du Groupe. Dans son appréciation, le Conseil a retenu la qualité de la vision stratégique présentée par Sébastien Bazin, tout particulièrement concernant l'orientation stratégique et opérationnelle qu'il a proposée et mise en œuvre afin d'adapter le Groupe aux nouveaux enjeux de l'hospitalité et au modèle *asset-light*. Le Conseil a également souligné la qualité de l'équipe dirigeante mise en place.

Cette rémunération variable représente au total 112,4 % du montant de référence et 148 % de la rémunération fixe de M.Bazin.

Enfin, le Conseil d'administration a décidé, conformément à la politique de rémunération 2018 approuvée par les actionnaires de la Société, d'octroyer à Sébastien Bazin une rémunération exceptionnelle en considération de son rôle essentiel dans le succès de la filialisation puis de l'ouverture du capital de AccorInvest (projet Booster). Une telle prime a ainsi été accordée à l'ensemble des collaborateurs particulièrement impliqués dans le projet Booster, soit environ 70 collaborateurs du Groupe, et leur a été versée en 2018 soit entièrement en numéraire, soit en partie en actions de performance et en partie en numéraire.

Cette rémunération exceptionnelle, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019, représentera un montant équivalent à 50 % de sa rémunération de base annuelle au 31 décembre 2017 et prendra la forme d'une attribution d'actions de performance en 2019.

Rémunération fixe et variable de Monsieur Sven Boinet

Le mandat social de Directeur général délégué de Monsieur Sven Boinet ayant expiré le 2 décembre 2018, les éléments de sa rémunération qui lui ont été, ou seront, versés au titre de 2018, ont été calculés au prorata de la durée de son mandat social sur l'exercice 2018.

La rémunération fixe annuelle 2018 de Monsieur Sven Boinet a été de 200 000 euros au titre de son mandat social et de 400 000 euros au titre de son contrat de travail.

Pour ce qui concerne sa rémunération variable, le Conseil a décidé, le 14 décembre 2017, qu'elle pouvait représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération fixe annuelle de 600 000 euros, selon le niveau d'atteinte des objectifs suivants :

- ◇ les objectifs quantitatifs (poids total de 80 %), à savoir :
 - ◇ excédent brut d'exploitation (EBITDA) en ligne avec le budget 2018 (25 %),
 - ◇ le *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement opérationnel, en ligne avec le budget 2018 (25 %),
 - ◇ positionnement du TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %),
 - ◇ positionnement du TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %),
 - ◇ combinaison de critères : expérience client, niveau d'engagement des collaborateurs, performance durable & RSE (10 %) ;
- ◇ les objectifs qualitatifs (poids total de 20 %), à savoir :
 - ◇ mise en place de l'organisation post-Booster (10 %),
 - ◇ climat social (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 l'objectif qualitatif, de 0 % à 120 %. Le montant de la rémunération variable est plafonné à un pourcentage de la rémunération fixe annuelle : la rémunération variable annuelle de Monsieur Sven Boinet peut représenter un maximum de 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 20 février 2019, la rémunération variable de Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice 2018 à 621 060 euros, dont :

- ◇ **488 501 euros au titre des objectifs quantitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 110,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor *versus* celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor *versus* celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics), ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA et *Free Cash Flow*, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel) ont été dépassés, tandis que s'agissant des objectifs relatifs à l'ambition interne (combinaison de critères) :
 - (i) l'objectif lié à l'expérience client a été partiellement atteint,
 - (ii) les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable & RSE ont été atteints ;

- ◇ **132 559 euros au titre des objectifs qualitatifs**, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la bonne mise en place de l'organisation post-Booster et 120 % au titre du climat social. Dans son appréciation, le Conseil a retenu le rôle joué par Sven Boinet en matière d'accompagnement des équipes managériales dans le contexte de la finalisation de l'opération Booster et de maintien d'un climat social apaisé dans ce contexte. À cet égard, le conseil a relevé son rôle d'interface auprès des organisations représentatives du personnel.

Cette rémunération variable représente au total 112,4 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2018 (prorata temporis de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018).

Enfin, le Conseil d'administration a décidé, conformément à la politique de rémunération 2018 approuvée par les actionnaires de la Société, d'octroyer à Sven Boinet une rémunération exceptionnelle en considération du succès de la filialisation puis de l'ouverture de capital de AccorInvest (Projet Booster) et du travail exceptionnel réalisé par M. Boinet pour contribuer à la réussite de cette opération.

Cette rémunération exceptionnelle représentera un montant équivalent à 25 % de sa rémunération de base annuelle au 31 décembre 2017 et sera versée en numéraire au mois de mai 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

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 avait 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 était 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 était exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat, s'il changeait de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il avait la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Dans la mesure où le mandat de Monsieur Sven Boinet a pris fin le 2 décembre 2018, et ce dernier occupant toujours des fonctions au sein du Groupe, il n'est plus éligible au versement de cette indemnité de cessation de mandat.

Régimes de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux, comme plusieurs dizaines de cadres, sont éligibles au dispositif de **retraite supplémentaire** à caractère additif mis en place au sein de la Société. Ce dispositif répond aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, dans les conditions décrites ci-dessous.

Ce dispositif est constitué d'un **régime à cotisations définies** (dit « article 83 »), mis en œuvre dans le cadre des articles L. 242-1 et L. 911-1 du Code de la Sécurité Sociale, complété par un **régime à prestations définies** (dit « article 39 »), instauré selon les modalités prévues par l'article L. 137-11 de Code de la Sécurité Sociale.

Ces deux régimes ont été externalisés par le Groupe auprès d'un organisme habilité, auprès duquel sont versées les primes afférentes.

S'agissant du **régime à cotisations définies**, sont éligibles à ce régime : les dirigeants mandataires sociaux du Groupe et les cadres ayant au moins un an d'ancienneté et ayant une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds annuels de la Sécurité Sociale (PASS), soit 158 928 euros en 2018. Les participants percevront au moment de la liquidation de leur retraite une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société pour chaque participant s'élève à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année considérée, dans la limite de cinq PASS. La cotisation annuelle maximale s'élève ainsi à 9 933 euros en 2018⁽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 198 660 euros en 2018, 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 toutefois 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 2^e ou 3^e catégorie au sens de la Sécurité Sociale avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire ;
- ♦ les droits dérivés en cas de décès avant la liquidation des droits à retraite supplémentaire.

Chaque participant acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle⁽²⁾. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de la rémunération de référence en fonction des tranches de rémunération, à savoir :

- ♦ part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ;
- ♦ part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ;
- ♦ part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ;
- ♦ part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %.

Les droits potentiels pour une année donnée de participation correspondent donc à la somme des montants obtenus pour chacune des tranches ci-dessus. Le montant de la rente viagère finale correspond à la somme des droits potentiels ainsi calculés pour chaque année. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus, étant précisé que les versements volontaires individuels effectués par les bénéficiaires de ce régime ne seront pas pris en compte.

En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :

- ♦ le montant de la rente annuelle brute acquise ne peut excéder 30 % de la dernière rémunération de référence annuelle ;
- ♦ pour les bénéficiaires dont la dernière rémunération de référence excède 12 PASS, le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) lors de la liquidation de leur retraite est plafonné à 35 % de la moyenne de leurs trois rémunérations annuelles de référence les plus élevées constatées sur une période de 10 ans précédant le départ en retraite.

Au titre de l'exercice 2018, environ 70 cadres dirigeants ont été éligibles à ce régime.

(1) S'agissant du régime à cotisations définies, la part employeur versée par Accor au cours de l'exercice au bénéfice de chaque dirigeant mandataire social s'élève à 9 933 euros bruts en 2018.

(2) La rémunération de référence est définie comme le salaire annuel brut de base, la rémunération variable et les éventuelles primes exceptionnelles versées au cours de l'année considérée.

À titre d'exemple, pour une rémunération de référence de 1 000 000 euros en 2018, sous réserve que l'ensemble des conditions du régime soient remplies, les droits potentiels sont calculés ainsi :

- ◇ 1 % entre 4 PASS (158 928 euros) et 8 PASS (317 856 euros), correspondant à 1 % de 158 928 euros, soit 1 589 euros (a) ;
- ◇ 2 % entre 8 PASS et 12 PASS (476 784 euros), correspondant à 2 % de 158 928 euros, soit 3 179 euros (b) ;
- ◇ 3 % entre 12 PASS et 24 PASS (953 568 euros), correspondant à 3 % de 476 784 euros, soit 14 303 euros (c) ;
- ◇ 2 % entre 24 PASS et 1 000 000 euros (rémunération de référence), correspondant à 2 % de 46 432 euros, soit 929 euros (d).

La somme de ces éléments [(a) + (b) + (c) + (d)] représente au titre de 2018 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-arrco. 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 2018.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations & de la RSE, a décidé de soumettre le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :

- ◇ excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ;
- ◇ *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %).

Le niveau d'atteinte des conditions de performance est validé chaque année par le Conseil d'administration. La satisfaction des conditions à hauteur d'au moins 90 % leur permet d'acquérir la totalité des droits potentiels au titre de l'année considérée (en dessous de 90 %, l'acquisition est calculée de manière linéaire).

Sous réserve de remplir les conditions du régime au moment de la liquidation de leur retraite et des éventuelles évolutions législatives, les droits potentiels calculés pour Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet au titre de 2018, compte tenu du niveau d'atteinte des deux conditions de performance mentionnées ci-dessus (telles qu'arrêtées par le Conseil d'administration le 20 février 2019), seraient :

- ◇ pour Monsieur Sébastien Bazin : de 47 678 euros (calculés sur la base d'une rémunération de 2 455 719 euros en 2018, considérant la rémunération fixe et la rémunération

variable au titre de l'exercice 2018, et compte tenu du niveau d'atteinte des conditions de performance de 100 %). Ainsi, les droits potentiels de Monsieur Sébastien Bazin au titre de ce régime sont estimés, au 31 décembre 2018, à 199 015 euros ;

- ◇ pour Monsieur Sven Boinet : de 26 137 euros (calculés sur la base d'une rémunération de 1 306 855 euros en 2018, considérant la rémunération fixe et la rémunération variable perçues en 2018 pendant la durée de son mandat et compte tenu du niveau d'atteinte des conditions de performance de 100 %). Ainsi, les droits potentiels de Monsieur Sven Boinet au titre de ce régime sont estimés, au 31 décembre 2018, à 104 618 euros.

Ce montant de 26 137 euros se décompose en :

- ◇ 25 501 euros au titre des droits potentiels 2018 soumis à conditions de performance sur la période de son mandat social en 2018 (du 1^{er} janvier 2018 au 2 décembre 2018), lesquelles ont été atteintes à hauteur de 100 % ;
- ◇ 636 euros au titre des droits potentiels 2018 non soumis à conditions de performance sur la période postérieure à la fin de son mandat (du 3 décembre 2018 au 31 décembre 2018).

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 1^{er} janvier 2013 et de 16 % pour celles liquidées avant le 1^{er} 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 405 240 euros selon le barème 2018.

3.5.3 Synthèse des rémunérations

Rémunération détaillée des dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations brutes totales, des avantages de toute nature et des options et actions de performance attribués ou versés par le Groupe aux dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2017 et 2018 ⁽¹⁾ :

Tableau 1 : Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (Tableau 1 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Exercice 2017 (en euros)	Exercice 2018 (en euros)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 512 548 Dont 1 505 719 au titre de la rémunération variable	2 887 780 Dont 1 405 549 au titre de la rémunération variable et 475 000 au titre de la rémunération exceptionnelle
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) ⁽¹⁾	1 236 096	1 235 022
TOTAL	3 748 644	4 122 802
Plan de Co-Investissement ⁽²⁾ Valorisation des actions de performance attribuées (après investissement personnel de 51 647 actions) au titre du Plan de Co-Investissement ⁽¹⁾	1 603 639	-
Total + Plan de Co-Investissement	5 352 283	4 122 802

(1) La valorisation des actions correspond à la valeur comptable à la date d'octroi, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance.

(2) Le Plan de Co-investissement mis en place en 2017 visait à accompagner la nouvelle phase du plan stratégique pour trois ans (pas de renouvellement avant la fin des trois années du plan).

Sven Boinet Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013 et jusqu'au 2 décembre 2018 inclus	Exercice 2017 (en euros)	Exercice 2018 (en euros)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 343 775 Dont 722 745 au titre de la rémunération variable	1 372 846 Dont 621 060 au titre de la rémunération variable et 150 000 au titre de la rémunération exceptionnelle
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 9) ⁽¹⁾	630 066	630 020
TOTAL	1 973 841	2 002 866
Plan de Co-Investissement ⁽²⁾ Valorisation des actions de performance attribuées (après investissement personnel de 29 274 actions) au titre du Plan de Co-Investissement ⁽¹⁾	908 958	-
Total + Plan de Co-Investissement	2 882 799	2 002 866

(1) La valorisation des actions correspond à la valeur comptable à la date d'octroi, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue. Ces attributions d'actions de performance sont soumises à des conditions de présence et de performance.

(2) Le Plan de Co-investissement mis en place en 2017 visait à accompagner la nouvelle phase du plan stratégique pour trois ans (pas de renouvellement avant la fin des trois années du plan).

(1) Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2019.

**Tableau 2 : Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social
(Tableau 2 – Nomenclature AFEP/MEDEF)**

	Montants relatifs à l'exercice (en euros)		Montants payés dans l'exercice (en euros)	
	2017	2018	2017	2018
Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable ⁽²⁾	1 505 719	1 405 549	588 021	1 505 719
Rémunération exceptionnelle ⁽³⁾	-	475 000	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁴⁾	56 829	57 231	56 829	57 231
TOTAL	2 512 548	2 887 780	1 594 850	2 512 950

	Montants relatifs à l'exercice (en euros)		Montants payés dans l'exercice (en euros)	
	2017	2018	2017	2018
Sven Boinet Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013 et jusqu'au 2 décembre 2018 inclus				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	600 000	584 110	600 000	584 110
Rémunération variable ⁽²⁾	722 745	621 060	282 250	722 745
Rémunération exceptionnelle ⁽³⁾	-	150 000	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁴⁾	17 676	17 676	17 676	17 676
Prime d'Intéressement ⁽⁵⁾	2 624	ND	1 174	2 624
Participation ⁽⁵⁾	730	ND	684	730
TOTAL	1 343 775	1 372 846	901 784	1 327 885

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, sous réserve d'approbation du *say on pay* ex post lors de l'Assemblée Générale portant notamment sur l'approbation des comptes de l'exercice N.

(3) Le Conseil d'administration du 26 juin 2018 a décidé de verser une rémunération exceptionnelle à Sébastien Bazin d'un montant équivalant à 50 % de sa rémunération annuelle fixe au 31 décembre 2017 qui lui sera versée sous forme d'actions de performance en 2019, sous réserve de l'approbation du *say on pay* ex-post lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

Le Conseil d'administration du 26 juin 2018 a décidé de verser une rémunération exceptionnelle à Sven Boinet à hauteur de 25 % de sa rémunération annuelle fixe au 31 décembre 2017 qui lui sera versée en numéraire en mai 2019, sous réserve de l'approbation du *say on pay* ex-post lors de l'Assemblée Générale 2019.

(4) Il s'agit de la mise à disposition d'une voiture de fonction pour Messieurs Sébastien Bazin et Sven Boinet. Il s'agit également de l'assurance chômage privée contractée par la Société pour Monsieur Sébastien Bazin décrite en page 237, 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.

(5) La prime d'intéressement relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1. La participation relative à l'année N est versée durant l'exercice N+1. Elle intègre, le cas échéant, le montant versé au titre du supplément de participation.

Tableau 3 : Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 11 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire ⁽¹⁾	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison :			Indemnité relative à une clause de non-concurrence
			de la cessation de fonctions ⁽²⁾	du changement de fonctions au sein du Groupe		
Sébastien Bazin Président-directeur général depuis le 27 août 2013	Non	Oui	Oui	Non	Non	
Sven Boinet Directeur général délégué depuis le 2 décembre 2013 et jusqu'au 2 décembre 2018 inclus	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 236 et 237.

(2) Les indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation des fonctions au bénéfice du Président-directeur général et du Directeur général délégué sont décrits pages 235 et 236.

(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 Sécurité-Sécurité.

Rémunération globale des autres dirigeants du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes, y compris avantages en nature, versées en 2018 par des sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres du Comité exécutif (dans sa composition au 31 décembre 2018 et à l'exclusion du Président-directeur général et du Directeur général délégué dont les rémunérations respectives sont détaillées ci-dessus) s'établit à 9 millions d'euros, dont 3,9 millions d'euros constituant la rémunération variable brute de ces rémunérations.

Le montant total des sommes provisionnées au 31 décembre 2018 au titre des engagements de retraites des dirigeants figure à la section 3.12, page 288 du Document de référence.

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

Les principes de répartition des jetons de présence arrêtés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- ♦ le montant annuel des jetons de présence est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil ;
- ♦ le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités sert à verser la part fixe des jetons de présence ;
- ♦ les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion fixé par le Conseil en fonction, dans chaque cas, du nombre total de réunions intervenues au cours de l'exercice et du nombre de membres composant chaque instance, la part variable ainsi déterminée étant ensuite versée à chaque Administrateur en fonction de son assiduité ;

- ♦ les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- ♦ un montant forfaitaire destiné aux fonctions de Censeur est réparti selon les mêmes règles que celles décidées pour l'enveloppe destinée au Conseil ou celle destinée aux Comités ;
- ♦ les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- ♦ les membres du Comité d'audit, de la compliance et des risques perçoivent une part fixe majorée selon une clé de majoration décidée par le Conseil d'administration ;
- ♦ les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- ♦ les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de jetons de présence, étant précisé que le montant des jetons de présence qu'ils auraient dû percevoir ne sera pas distribué et que la Société a pris l'engagement d'affecter une somme équivalente au soutien de collaborateurs du Groupe en difficulté ;
- ♦ le Conseil d'administration peut, au titre de la part variable, allouer une rémunération exceptionnelle pour une mission ou un mandat confié à un Administrateur ou à un censeur ;
- ♦ le règlement des jetons de présence est effectué dans les trois mois de l'exercice échu.

Sur la base de l'enveloppe globale annuelle fixée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018 à 1 320 000 euros bruts, le Conseil, faisant application de ces principes, a ainsi réparti pour l'exercice 2018 un montant brut total de 1 278 836 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)

Conseil d'administration (en euros)	Relatif à l'exercice						Montant payé dans l'exercice considéré			
	2017			2018			2017		2018	
	Total	Part fixe	Part variable	Total	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable
Aziz Aluthman Fakhroo	85 794	28 437	57 357	128 714	36 202	92 512	8 555	19 519	28 437	57 357
Vivek Badrinath ⁽⁴⁾	33 293	10 333	22 960	21 767	6 963	14 804	2 793	3 740	10 333	22 960
Jean-Paul Bailly ⁽⁴⁾	57 948	21 648	36 300	45 183	14 654	30 530	33 195	79 827	21 648	36 300
Sébastien Bazin	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ali Bouzarif ⁽³⁾	3 144	1 378	1 766	N/A	N/A	N/A	7 409	14 962	1 378	1 766
Philippe Citerne	69 253	23 333	45 920	77 137	23 333	53 804	46 081	68 209	23 333	45 920
Iliane Dumas ⁽¹⁾	58 292	16 368	41 924	68 585	20 291	48 294	N/A	N/A	16 368	41 924
Mercedes Erra ⁽⁴⁾	50 644	17 876	32 768	22 826	12 002	10 824	29 282	65 141	17 876	32 768
Sophie Gasperment	95 686	34 471	61 215	117 340	38 854	78 486	27 440	71 847	34 471	61 215
Jonathan Grunzweig ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5 476	11 060	N/A	N/A
Chantale Hoogstoel ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	63 637	16 313	47 324	N/A	N/A	N/A	N/A
Qiong Er Jiang	44 763	19 385	25 378	76 762	31 429	45 334	11 247	14 800	19 385	25 378
Iris Knobloch	83 401	39 385	44 016	134 579	37 793	76 786	23 346	42 939	39 385	44 016
Bertrand Meheut ⁽⁴⁾	90 062	34 471	55 591	34 865	13 169	21 696	27 514	44 240	34 471	55 591
Virginie Morgon ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5 872	12 199	N/A	N/A
Nadra Moussalem ⁽³⁾	7 822	2 198	5 624	N/A	N/A	N/A	26 590	52 166	2 198	5 624
Patrick Sayer	87 302	29 946	57 356	138 720	42 566	96 154	33 585	68 579	29 946	57 356
Isabelle Simon	62 390	20 139	42 251	106 071	36 467	69 604	9 961	27 936	20 139	42 251
Natacha Valla	54 844	22 402	32 442	24 154	9 350	14 804	7 268	14 962	22 402	32 442
Sarmad Zok	79 502	23 911	55 591	113 737	33 020	80 717	8 695	23 731	23 911	55 591
Nicolas Sarkozy	86 355	15 679	70 676	79 563	26 655	52 907	N/A	N/A	15 679	70 676
Sheikh Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani	29 960	11 973	17 987	23 252	20 291	2 961	N/A	N/A	11 973	17 987
Jenny Zhang	N/A	N/A	N/A	1 944	1 944	0	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, jusqu'à la date de fin de mandat 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 2017.

(4) Jetons de présence dus au titre du mandat d'Administrateur, jusqu'à la date de fin de mandat intervenue au cours de l'exercice 2018.

3.6 Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital de la Société

Des actions de la Société sont régulièrement attribuées aux dirigeants, mais aussi aux cadres supérieurs et à l'encadrement intermédiaire. Les conditions des plans sont arrêtées par le Conseil d'administration qui donne délégation au Président-directeur général aux fins de procéder à leur émission.

3.6.1 Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Plan d'options de souscription ou d'achat d'actions émis en 2018

Depuis le plan d'options de souscription d'actions émis le 26 septembre 2013, la Société ne procède plus à l'émission de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit du personnel salarié ou des dirigeants mandataires sociaux.

Constatation de l'atteinte de la condition de performance des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions précédemment émis

Depuis 2018, il n'y a plus de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition.

Tableau 5 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2018 de la condition de performance des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours d'acquisition

Néant.

Tableau 6 : Historique des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 8 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Plans d'options de souscription d'actions	Plan 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27	Total
Date d'émission du plan	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	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	30/05/2011	30/05/2011	25/04/2013	
Nombre total de bénéficiaires	1 020	10	5	783	8	390	8	1	
Nombre total d'options attribuées ⁽¹⁾	2 618 770	153 478	92 448	621 754	53 125	527 515	47 375	40 000	4 154 465
› Dont mandataires sociaux	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⁾	317 434	90 103	92 448	107 439	20 000	101 375	20 625	-	
Point de départ d'exercice des options	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	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	26,66	26,66	30,49	31,72	31,72	26,41	26,41	30,13	
Nombre d'options exercées en 2018	354 905	12 724	84 916	177 798	20 703	122 295	6 836	-	780 177
Nombre cumulé d'options exercées (au 31/12/2018)	2 095 396	77 191	92 448	367 210	23 437	280 605	6 836	-	2 943 123
Nombre cumulé d'options annulées ou radiées au 31/12/2018⁽³⁾	523 374	76 287	-	43 450	19 922	32 610	26 648	30 000	752 291
Options restantes au 31/12/2018	-	-	-	211 094	9 766	214 300	13 891	10 000	459 051

(1) Après ajustement consécutif à la scission du Groupe intervenue le 2 juillet 2010 sur l'ensemble des plans à l'exception des plans 22, 23, 24, 25, 26 et 27.

(2) Hors salariés mandataires sociaux.

(3) Options annulées pour cause de départ du Groupe ou radiées en raison de la non-réalisation des conditions de performance. La radiation intervient à l'issue de la dernière période de mesure de la performance.

(4) Options attribuées en totalité sous condition de performance.

(5) Les conditions de présence ont été levées pour Messieurs Denis Hennequin et Yann Caillère.

Tableau 7 : Dix premières attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux et dix premières levées d'options réalisées par des bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux

	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options attribuées en 2018 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi attribuées est le plus élevé	-	-
Options levées en 2018 par les dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	62 788	27,54

Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et des recommandations du Code AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a, pour chacun des plans d'options émis depuis le 22 mars 2007, imposé des obligations de conservation d'un nombre significatif d'actions issues

de levées d'options aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions au sein du Groupe ou de la perte de leur qualité de mandataire social ou de membre du Comité exécutif du Groupe. Ces différentes obligations de conservation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du Comité exécutif

Plan ⁽¹⁾	Date d'attribution du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
Plan 20 Plan 21	02/04/2010 02/04/2010	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 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.

(1) Plans attribués aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif en exercice et concernés par cette obligation.

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 2018 s'élevait à 459 051.

Si la totalité de ces options étaient exercée, le capital de la Société serait augmenté de 459 051 actions, soit 0,162 % du capital au 31 décembre 2018, dont 0,003 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux en cours de mandat.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les options de souscription ou d'achat d'actions susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'options de souscription ou d'achat d'actions de recourir à de tels instruments de couverture.

3.6.2 Plans d'actions de performance

Plans d'actions de performance émis en 2018

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 26 juin 2018. Il a concerné 1 287 personnes, dont les deux dirigeants mandataires sociaux (le nombre d'actions leur ayant été attribué étant détaillé dans le tableau 9 page 246), réparties dans une quarantaine de pays. Les conditions de performance attachées à ce plan sont les suivantes :
 - ◇ pour 60 % : le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au Budget ;
 - ◇ pour 20 % : le niveau d'atteinte du *Free Cash Flow* hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) par rapport au Budget ;
 - ◇ pour 20 % : le positionnement du *Total Shareholder Return* (TSR) de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (à savoir Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles et Melia) et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40.
- ◇ Un second plan émis le 17 octobre 2018. Il a concerné 21 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 26 juin 2018 telles que décrites ci-dessus.

La durée de ces plans d'actions de performance est de trois ans à compter de la date d'émission, correspondant à une période d'acquisition de trois ans sans période de conservation.

Les conditions de performance de ces plans sont mesurées à l'issue des trois ans de la période de mesure. Le nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, sous réserve de la condition de présence, sera déterminé en fonction des taux de réalisation des conditions de performance détaillées ci-dessus, tels que validés par le Conseil d'administration. Ces taux de réalisation sont calculés selon les échelles d'acquisition préalablement définies par le Conseil d'administration au moment de l'émission du plan.

En ce qui concerne la condition de performance externe (à savoir le positionnement du TSR de la Société considéré, d'une part, pour 10 % par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux et d'autre part, pour 10 % par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40), l'acquisition est déclenchée à partir du rang médian. L'acquisition des deux autres conditions de performance internes est considérée comme confidentielle car ces dernières sont relatives au budget qui lui-même n'est pas public.

À l'issue de la période de mesure, la non-atteinte d'un objectif cible, pour une condition de performance, peut être compensée par le dépassement éventuel de l'objectif cible sur une autre condition. Toutefois, l'acquisition finale est plafonnée à 100 % du nombre d'actions initialement attribué.

Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribué, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe Accor de façon continue jusqu'au 26 juin 2021 inclus pour le plan du 26 juin 2018 et jusqu'au 17 octobre 2021 inclus pour le plan du 17 octobre 2018 (dates d'acquisition des plans), 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 attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.

Tableau 9 : Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social au cours de l'exercice 2018 (Tableau 6 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation théorique des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de cessibilité	Conditions de performance
Sébastien Bazin	Plan d'actions de performance attribué le 26/06/2018	35 050	1 235 022 ⁽¹⁾	26/06/2021	26/06/2021	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget. Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR par rapport au Budget.
Sven Boinet	Plan d'actions de performance attribué le 26/06/2018	17 880	630 020 ⁽¹⁾	26/06/2021	26/06/2021	Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (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 comptable à la date d'octroi, en application du Code AFEP/MEDEF, et non à une rémunération réellement perçue.

Le nombre total d'actions de performance attribuées en 2018 aux dirigeants mandataires sociaux, à savoir 52 930 actions dans le cadre du plan d'actions de performance du 26 juin 2018, et non radiées à la date du présent Document de référence représenteraient, si elles étaient définitivement acquises, 0,019 % du capital social au 31 décembre 2018.

Tableau 10 : Actions de performance acquises et non cessibles et devenues cessibles au cours de l'exercice 2018 pour chaque dirigeant mandataire social (Tableau 7 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Néant.

Tableau 11 : Dix premières attributions d'actions de performance aux bénéficiaires salariés non-mandataires sociaux au cours de l'exercice 2018

	Nombre d'actions
Actions de performance attribuées en 2018 aux dix salariés non-mandataires sociaux pour lesquels le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	102 000

Constatation de l'atteinte des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

Le niveau d'atteinte des conditions attachées aux plans d'actions de performance en cours est constaté annuellement par le Conseil d'administration.

Le nombre maximum d'actions susceptibles d'être acquises ainsi que le nombre d'actions réellement acquises en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance constaté par le Conseil d'administration du 20 février 2019 pour les plans en cours d'acquisition est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Récapitulatif de l'atteinte pour 2018 des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition

Date d'émission du plan	Conditions de performance	Poids des critères	Nombre d'actions : Maximum théorique		Nombre d'actions : Réalisé 2018		Pourcentage de l'attribution initiale
			Par condition de performance (avant plafonnement)	Au global (après plafonnement)	Par condition de performance (avant plafonnement)	Au global (après plafonnement)	
16/06/2015	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	50 %	51 729	68 972	50 791	68 972	25 %
	Niveau d'atteinte du <i>Cash-Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	50 %	51 729		51 729		
16/06/2015	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	30 %	15 060	33 466	14 778	33 466	25 %
	Niveau d'atteinte du <i>Cash-Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget	30 %	15 060		15 060		
	Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget	15 %	7 536		7 536		
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	12,5 %	6 265		0		
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport à celui des autres sociétés du CAC 40	12,5 %	6 292		3 146		

Date d'émission	Conditions de performance	Poids du critère	Objectif cible	Atteinte de l'objectif	Pourcentage d'actions acquises (avant plafonnement)	Pourcentage d'actions acquises (après plafonnement)
16/06/2016 26/10/2016	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget	40 %	Moyenne des taux de marge sur EBIT réalisés à fin 2016, 2017 et 2018 égale à la moyenne des taux de marge sur EBIT Budget 2016, 2017 et 2018	101 %	52 %	100 %
	Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget	40 %	Moyenne des taux de réalisation du <i>Free Cash Flow</i> Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR réalisés à fin 2016, 2017 et 2018 égale à la moyenne des taux de réalisation du <i>Free Cash Flow</i> Groupe hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR Budget 2016, 2017 et 2018	138 %	60 %	
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux	10 %	3 ^e rang	7 ^e rang	0 %	
	Positionnement du TSR de Accor considéré par rapport à celui des autres sociétés du CAC 40	10 %	10 ^e rang	26 ^e rang	0 %	
TOTAL		100 %			112 %	100 %

Tableau 13 : Historique des attributions d'actions de performance attribuées au personnel salarié ou aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 9 – Nomenclature AFEP/MEDEF)

Plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance	Plan du 18/06/2014	Plan du 18/06/2014	Plan du 16/06/2015	Plan du 16/06/2015
Date d'émission du plan	18/06/2014	18/06/2014	16/06/2015	16/06/2015
Date du Conseil d'administration ayant décidé l'émission	19/02/2014	19/02/2014	17/02/2015	17/02/2015
Date d'autorisation par l'Assemblée Générale	25/04/2013	25/04/2013	28/04/2015	28/04/2015
Nombre total de bénéficiaires	890	20	1 034	16
Nombre total d'actions attribuées	285 900	198 500	326 290	153 800
› Dont mandataires sociaux	-	75 000	-	60 000
› Dont dix premiers salariés attributaires ⁽¹⁾	23 000	95 500	21 600	79 000
Date d'acquisition des actions	18/06/2016 ou 18/06/2018 ⁽³⁾	18/06/2016 ou 18/06/2018 ⁽³⁾	16/06/2019	16/09/2019
Date de fin de période de conservation	18/06/2018	18/06/2018	16/06/2019	16/06/2019
Nombre d'actions acquises au 31/12/2018	253 750	193 538	410	-
Nombre d'actions annulées ou radiées ⁽²⁾	32 150	4 962	50 402	19 937
Actions de performance restantes au 31/12/2018	-	-	275 478	133 863
Condition(s) de performance	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget.	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions prévu au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de 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 <i>Cash Flow</i> 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 <i>Cash Flow</i> d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au Budget, Niveau de réalisation du plan de cessions par rapport au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (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.

(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.

Plan du 16/06/2016	Plan du 26/10/2016	Plan du 30/06/2017	Plan du 18/10/2017	Plan de co-investissement 20/06/2017	Plan de co-investissement 14/12/2017	Plan du 26/06/2018	Plan du 17/10/2018
16/06/2016	26/10/2016	30/06/2017	18/10/2017	20/06/2017	14/12/2017	26/06/2018	17/10/2018
17/02/2016	17/02/2016	21/02/2017	21/02/2017	21/03/2017	21/03/2017	20/02/2018	20/02/2018
22/04/2016	22/04/2016	22/04/2016	22/04/2016	05/05/2017	05/05/2017	22/04/2016	22/04/2016
1 155	14	1 137	10	103	14	1 287	21
491 690	14 525	570 579	27 340	1 304 754	141 168	632 462	22 830
60 000	-	54 350	-	242 763	-	52 930	-
86 500	14 125	91 660	27 340	388 521	134 910	101 234	20 450
16/06/2019	26/10/2019	30/06/2020	18/10/2020	20/06/2020	14/12/2020	26/06/2021	17/10/2021
16/06/2019	26/10/2019	30/06/2020	18/10/2020	20/06/2020	14/12/2020	26/06/2021	17/10/2021
275	-	-	-	-	-	-	-
54 780	100	25 846	-	20 501	1 096	8 454	-
436 635	14 425	544 733	27 340	1 284 253	140 072	624 008	22 830
Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (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 <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (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 <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (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 <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) de la Société considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux d'une part et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 d'autre part.	Niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget, Niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence	Niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au Budget, Niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence	Niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget, Niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (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 <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au Budget, Positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (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 14 : Obligations de conservation et d'achat d'actions issues d'attributions d'actions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux ou aux membres du Comité exécutif

Date du plan	Obligation de conservation applicable aux dirigeants mandataires sociaux	Obligation de conservation applicable aux membres du Comité exécutif
18/06/2014	<p>Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> › À l'issue de la période de conservation, les bénéficiaires dirigeants ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. <p>Pour les besoins du paragraphe précédent :</p> <ul style="list-style-type: none"> › la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; › la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. <p>Au-delà du seuil précité :</p> <ul style="list-style-type: none"> (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. 	<p>Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> › À l'issue de la période de conservation, les membres du Comité exécutif au moment de l'attribution ont l'obligation de conserver 25 % du nombre d'actions définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition (en fonction de l'atteinte des conditions de performance) et ce, jusqu'à ce que la valeur de la totalité des actions détenues au nominatif par le bénéficiaire, et disponibles, représente l'équivalent d'un seuil fixé à deux ans de la rémunération fixe. <p>Pour les besoins du paragraphe précédent :</p> <ul style="list-style-type: none"> › la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; › la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. <p>Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.</p>
Plans émis de 2015 à 2018	<p>Jusqu'à la cessation de leurs fonctions de dirigeants du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> › 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. <p>Pour les besoins du paragraphe précédent :</p> <ul style="list-style-type: none"> › la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; › la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. <p>Au-delà du seuil précité :</p> <ul style="list-style-type: none"> (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. 	<p>Jusqu'à la cessation de leur appartenance au Comité exécutif du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> › 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. <p>Pour les besoins du paragraphe précédent :</p> <ul style="list-style-type: none"> › la valeur des actions détenues au nominatif s'apprécie par référence à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant la date à laquelle le seuil est apprécié ; › la « rémunération fixe » s'entend du montant de la rémunération fixe brute annuelle du bénéficiaire, en vigueur à la date à laquelle le seuil s'apprécie. <p>Au-delà du seuil précité, l'obligation de conservation de 25 % ne s'applique plus.</p>

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 2018 s'élevait à 3 503 637.

Si la totalité de ces droits étaient acquis, le capital de la Société serait augmenté de 3 503 637 actions, soit 1,24 % du capital au 31 décembre 2018 dont 0,165 % correspondant à des attributions faites à des dirigeants mandataires sociaux en cours de mandat.

Instruments de couverture

Les dirigeants mandataires sociaux se sont engagés à ne recourir à aucun instrument de couverture pour les actions de performance susceptibles de leur être attribuées. En outre, la Société interdit aux membres du Comité exécutif attributaires d'actions de performance de recourir à de tels instruments de couverture.

3.6.3 Contrats de participation et d'intéressement

Participation

En France, la participation légale fait l'objet d'un accord de Groupe dérogatoire négocié avec les partenaires sociaux incluant la Société et certaines de ses filiales françaises détenues à 50 % et plus, quel que soit l'effectif de la Société concernée.

Cet accord permet aux salariés comptant plus de trois mois d'ancienneté de bénéficier de la participation calculée en fonction des résultats de l'ensemble de ces filiales.

Le montant de la participation est obtenu selon la formule légale suivante :

Réserve spéciale de participation = $1/2 \times (\text{bénéfice net} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times (\text{salaires/valeur ajoutée})$.

L'application de cette formule de calcul aux résultats de chacune des sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord constitue la réserve spéciale de participation du Groupe qui s'élevait à 656 000 euros bruts pour l'année 2017, versée en 2018 (hors AccorInvest).

Rappel des réserves spéciales de participation brutes pour les années antérieures avec AccorInvest :

- ♦ RSP 2016 versée en 2017 : 3,78 millions d'euros ;
- ♦ RSP 2015 versée en 2016 : 2,61 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 2018, un peu plus de 29,10 % des primes de participation 2017 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 Gestion Pilotée 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 2018, 20,11 % des primes ont été affectées au Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) et près de 50,79 % au Plan d'Épargne Entreprise du Groupe (PEEG) en raison d'un taux de non réponse de 43%.

Intéressement

Compte tenu de l'organisation et de la politique de rémunération du Groupe, il existe de multiples accords d'intéressement négociés au niveau de la Société mère et au niveau des filiales ou établissements.

Les intéressements sont liés à l'atteinte et au dépassement des objectifs de résultats de chacune de ces filiales ou de ces établissements. Pour la Société, l'intéressement est fondé d'une part sur le respect de la maîtrise des coûts des fonctions support et d'autre part sur l'atteinte d'un niveau prévisionnel d'EBIT.

Les modalités de calcul de l'intéressement sont basées sur des critères quantitatifs spécifiques à chaque contrat. Les montants présentent un caractère aléatoire et sont plafonnés. Les accords d'intéressement sont négociés avec les Comités d'entreprise ou les organisations syndicales.

3.6.4 Opérations sur titres de la Société réalisées par les mandataires sociaux

État récapitulatif des opérations sur les titres de la Société mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice

Personne concernée	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre d'actions
Paul Dubrulle	19 décembre 2018	Acquisition	1 851 635
Paul Dubrulle	21 décembre 2018	Acquisition	360 000

3.7 Say on pay 2018

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 est conforme à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale en date du 20 avril 2018 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et présentée dans la section 3.5.1 du Document de référence 2017.

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux, présentés ci-dessous, seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

3.7.1 Monsieur Sébastien Bazin

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	950 000 €	<p>Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sébastien Bazin pour l'exercice 2018 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 14 décembre 2017.</p> <p>Ce montant est conforme à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018 et présentée à la section 3.5.1 du Document de référence 2017.</p> <p>Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2018.</p>
Rémunération variable annuelle	1 405 549 €	<p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, le montant de la rémunération variable de M. Sébastien Bazin, pour l'exercice 2018, pouvait représenter de 0 % à 150 % d'un montant de référence de 1 250 000 euros, soit de 0 % à 197 % de sa rémunération fixe annuelle, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 décembre 2017 rappelés ci-dessous.</p> <p>Les objectifs quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> › l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) du Groupe en ligne avec le budget 2018 (25 %) ; › la <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement opérationnel, en ligne avec le budget 2018 (25 %) ; › le positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ; › le positionnement du TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ; › la combinaison de trois critères : l'expérience client, le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe, la performance durable & RSE (10 %). <p>Les objectifs qualitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> › la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques (10 %) ; › la mise en place de l'organisation post Booster et évolution des métiers du Groupe (10 %). <p>Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.</p> <p>Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé, lors de sa séance du 20 février 2019, la rémunération variable de M. Sébastien Bazin au titre de l'exercice 2018 à 1 405 549 euros, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> › 1 105 549 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 110,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA et <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel) ont été dépassés, tandis que s'agissant des objectifs relatifs à l'ambition interne (combinaison de critères) : <ul style="list-style-type: none"> (i) l'objectif lié à l'expérience client a été partiellement atteint ; (ii) les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable & RSE ont été atteints ; › et 300 000 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la vision stratégique et l'identification d'options stratégiques et 120 % au titre de la bonne mise en place de l'organisation post Booster et de l'évolution des métiers du Groupe. <p>Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sébastien Bazin représente 112,4 % du montant de référence, soit 148 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2018.</p> <p>Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 est conditionné à l'approbation de la 17^e résolution de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.</p>

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération exceptionnelle	Nombre d'actions = 13 480 (475 000 €)	En considération de son rôle essentiel dans le succès de la filialisation puis de l'ouverture du capital de AccorInvest (projet Booster) et conformément à la politique de rémunération 2018 votée par les actionnaires, le Conseil d'administration du 26 juin 2018 a décidé de verser une rémunération exceptionnelle à M. Sébastien Bazin équivalant à 50 % de sa rémunération annuelle fixe au 31 décembre 2017, qui lui sera versée sous forme d'actions de performance en 2019, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.
Actions de performance	Nombre d'actions = 35 050 (1 235 022 €)	<p>Le Conseil d'administration a, par décision en date du 20 février 2018, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par la 10^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 avril 2016 et approuvée l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe.</p> <p>Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, M. Sébastien Bazin a bénéficié de l'attribution de 35 050 actions de performance, représentant 130 % de sa rémunération fixe annuelle brute (0,0124 % du capital de la Société au 31 décembre 2018), soumises aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> › niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (60 %) ; › niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (20 %) ; › positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribuées, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe Accor de façon continue jusqu'au 26 juin 2021 inclus, à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuées, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.</p>
Jetons de présence	NA	M. Sébastien Bazin ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	57 231 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une voiture de fonction, d'une assurance chômage GSC et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 50 heures pour 2018.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	<p>Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sébastien Bazin, puis a revu, le 19 février 2014, les critères de performance qui y étaient attachés. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, puis renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018, M. Sébastien Bazin bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant équivalent à deux fois la totalité de la rémunération fixe et variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, cette indemnité étant due en cas de départ contraint, à savoir révocation, sauf pour faute grave ou lourde, du mandat de Président-directeur général ou non-renouvellement du mandat d'Administrateur.</p> <p>Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> › 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 ; › <i>Free Cash Flow</i> 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. <p>La mesure de la performance se fera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> › 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. <p>Le versement des indemnités de départ à M. Sébastien Bazin est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du Groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.</p> <p>Au cours de l'exercice 2018, M. Sébastien Bazin n'a pas perçu d'indemnité de départ.</p>
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sébastien Bazin ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	<p>Lors de sa réunion en date du 16 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé l'intégration de M. Sébastien Bazin dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014, puis renouvelée lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.</p> <p>Les caractéristiques des régimes de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.</p> <p>Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sébastien Bazin sont : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») :</p> <ul style="list-style-type: none"> › « Article 83 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité Sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2018 dans le cadre de ce régime pour M. Sébastien Bazin s'élève à 9 933 euros ; › « Article 39 » : M. Sébastien Bazin, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus. <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> › part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; › part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; › part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; › part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. <p>Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> › l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ; › le <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). <p>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).</p> <p>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.</p> <p>En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> › 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.

3.7.2 Monsieur Sven Boinet

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	584 110 €	<p>Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Sven Boinet pour l'exercice 2018 a été arrêté par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations lors de sa réunion du 14 décembre 2017.</p> <p>Ce montant est conforme à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018 et présentée à la section 3.5.1 du Document de référence 2017.</p> <p>Le montant de la rémunération fixe annuelle se décompose de la manière suivante :</p> <p>200 000 euros au titre de son mandat social et 400 000 euros au titre de son contrat de travail, pour les fonctions de Directeur Groupe en charge des achats, de l'audit interne, du juridique et de la sûreté/sécurité.</p> <p>Ce montant a été versé mensuellement au cours de l'exercice 2018.</p> <p>Il est précisé que le versement du montant relatif à son mandat social a pris fin le 2 décembre 2018 (date d'échéance de son mandat social).</p>
Rémunération variable annuelle	621 060 €	<p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, le montant de la rémunération variable de M. Sven Boinet, pour l'exercice 2018, pouvait représenter de 0 % à 150 % de sa rémunération annuelle fixe de 600 000 euros <i>pro rata temporis</i>, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 décembre 2017 rappelés ci-dessous.</p> <p>Les objectifs quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> › l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) du Groupe en ligne avec le budget 2018 (25 %) ; › le <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement opérationnel, en ligne avec le budget 2018 (25 %) ; › le positionnement du <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux (Marriott, Hilton, Choice, Hyatt, Whitbread, Intercontinental Hotels, NH Hoteles, Melia) (10 %) ; › le positionnement du TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40 (10 %) ; › la combinaison de trois critères : l'expérience client, le niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe, la performance durable & RSE (10 %). <p>Les objectifs qualitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> › mise en place de l'organisation post-Booster (10 %), › climat social (10 %). <p>Chaque objectif quantitatif, en fonction de son niveau d'atteinte, pouvait déclencher de 0 % à 160 % de la part de la rémunération variable qu'il représente, et chaque objectif qualitatif, de 0 % à 120 %.</p> <p>Sur ces bases et compte tenu de son appréciation du niveau d'atteinte de ces objectifs, le Conseil d'administration a fixé lors de sa séance du 20 février 2019 la rémunération variable de M. Sven Boinet au titre de l'exercice 2018 à 621 060 euros, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> › 488 501 euros au titre des objectifs quantitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 110,6 %, dont 0 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui de huit pairs hôteliers internationaux et 80 % pour le TSR Accor <i>versus</i> celui des autres sociétés du CAC 40. Le caractère confidentiel des autres objectifs quantitatifs, relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas d'en divulguer le pourcentage d'atteinte. Toutefois, il est précisé que les objectifs relatifs au budget (EBITDA et <i>Free Cash Flow</i>, hors cessions et croissance externe, incluant la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel) ont été dépassés, tandis que s'agissant des objectifs relatifs à l'ambition interne (combinaison de critères) : <ul style="list-style-type: none"> (i) l'objectif lié à l'expérience client a été partiellement atteint ; (ii) les objectifs relatifs à l'engagement des collaborateurs et à la performance durable & RSE ont été atteints ; › et 132 559 euros au titre des objectifs qualitatifs, lesquels, au global, ont été atteints à hauteur de 120 %, dont 120 % pour la bonne mise en place de l'organisation post-Booster et 120 % au titre du climat social. <p>Il en résulte que la rémunération variable annuelle de M. Sven Boinet représente 112,4 % de sa rémunération fixe annuelle au titre de 2018 (<i>pro rata temporis</i> de la durée effective du mandat sur l'exercice 2018).</p> <p>Il est rappelé que le versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2018 est conditionné à l'approbation de la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération exceptionnelle	150 000 €	En considération du succès de la filialisation puis de l'ouverture du capital de AccorInvest (projet Booster) ainsi que du travail exceptionnel réalisé pour contribuer à la réussite de l'opération et conformément à la politique de rémunération 2018 votée par les actionnaires, le Conseil d'administration du 26 juin 2018 a décidé de verser une rémunération exceptionnelle à Sven Boinet d'un montant équivalent à 25 % de sa rémunération annuelle fixe au 31 décembre 2017, qui lui sera versée en numéraire sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.
Actions de performance	Nombre d'actions = 17 880 (630 020 €)	<p>Le Conseil d'administration a, par décision en date du 20 février 2018, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par la 10^e résolution de l'Assemblée Générale en date du 22 avril 2016 et approuvé l'émission d'actions de performance au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe.</p> <p>Ainsi, et conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, M. Sven Boinet a bénéficié de l'attribution de 17 880 actions de performance représentant 105 % de sa rémunération fixe annuelle brute (soit 0,0063 % du capital de la Société au 31 décembre 2018), soumises aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> › niveau d'atteinte du taux de Marge sur EBIT par rapport au Budget (60 %) ; › niveau d'atteinte du <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du Besoin en Fonds de Roulement par rapport au Budget (20 %) ; › positionnement du TSR de Accor considéré par rapport au TSR de huit groupes hôteliers internationaux (10 %) et par rapport au TSR des autres sociétés du CAC 40 (10 %). <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Pour acquérir définitivement le nombre d'actions attribuées, les bénéficiaires sont également soumis à une condition de présence. En effet, pour acquérir définitivement l'intégralité des actions initialement attribuées, sous réserve du niveau de satisfaction des conditions de performance, tout bénéficiaire devra être Dirigeant de la Société ou salarié du groupe Accor de façon continue jusqu'au 26 juin 2021 inclus, à l'exception des cas de décès, d'invalidité ou de départ en retraite. En cas de cessation du mandat de Dirigeant ou de rupture du contrat de travail du salarié avant la date d'acquisition, tout bénéficiaire perdra immédiatement le droit de recevoir la totalité des actions initialement attribuée, et ce quel que soit le niveau de satisfaction des conditions de performance, sauf décision contraire du Conseil d'administration.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	17 676 €	Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018, M. Sven Boinet bénéficie d'une voiture de fonction et de prestations de services de conseil en matière fiscale et patrimoniale fournies par une société externe, dans la limite de 25 heures pour 2018.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	<p>Lors de sa réunion en date du 19 février 2014, le Conseil d'administration a autorisé le principe du versement d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Sven Boinet. Cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 avril 2014 (6^e résolution), puis par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 (11^e résolution).</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018, M. Sven Boinet bénéficie d'une indemnité de départ d'un montant de 600 000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos précédant le départ et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail. Cette indemnité est due en cas de départ contraint, à savoir révocation sauf pour faute grave ou lourde du mandat de Directeur général délégué ou non-renouvellement de ce mandat. Conformément au Code AFEP/MEDEF, cette indemnité ne serait pas due si M. Sven Boinet avait la possibilité, au moment de son départ, de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.</p> <p>Les critères de performance conditionnant le paiement de l'indemnité de départ sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> › 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 ; › <i>Free Cash Flow</i> 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. <p>Au cours de l'exercice 2018, M. Sven Boinet n'a pas perçu d'indemnité de départ. En outre, dans la mesure où le mandat de M. Sven Boinet a pris fin le 2 décembre 2018, et ce dernier occupant toujours des fonctions au sein du groupe, il n'est plus éligible au versement de cette indemnité de cessation de mandat.</p>
Indemnité de non-concurrence	NA	M. Sven Boinet ne bénéficie d'aucune clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire	0 € perçu	<p>Lors de sa réunion en date du 11 octobre 2016, le Conseil d'administration a autorisé l'intégration de M. Sven Boinet dans le régime de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du Groupe. Cette convention a été approuvée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2017 (11^e résolution).</p> <p>Les caractéristiques du régime de retraite supplémentaire sont précisées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 2018 approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 avril 2018 et présentées à la section 3.5.1 du Document de référence 2017.</p> <p>Les régimes de retraite supplémentaire dont bénéficie M. Sven Boinet sont : un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 ») :</p> <ul style="list-style-type: none"> › « Article 83 » : M. Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant plus d'un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par la Société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par la Société correspond à 5 % de sa rémunération annuelle brute versée au cours de l'année précédente, dans la limite de cinq PASS. Conformément aux dispositions du Code de la Sécurité Sociale, les participants conservent leurs droits au titre de ce régime en cas de départ de l'entreprise avant la liquidation de leur retraite. Le montant de la cotisation versée au titre de 2018 dans le cadre de ce régime pour M. Sven Boinet s'élève à 9 933 euros ; › « Article 39 » : M. Sven Boinet, mandataire social de la Société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies. Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le Groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus. <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> › part de la rémunération de référence comprise entre 4 PASS et 8 PASS : 1 % ; › part de la rémunération de référence excédant 8 PASS et jusqu'à 12 PASS : 2 % ; › part de la rémunération de référence excédant 12 PASS et jusqu'à 24 PASS : 3 % ; › part de la rémunération de référence excédant 24 PASS et jusqu'à 60 PASS : 2 %. <p>Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a soumis le versement de la rente servie par le régime de retraite supplémentaire à prestations définies à la satisfaction des deux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> › l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ; › le <i>Free Cash Flow</i> hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel par rapport au budget (pour 50 %). <p>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.</p> <p>En application du régime, deux plafonds sont appliqués au montant final de la rente annuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> › 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.

3.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L.225-37-5 du Code de commerce, la Société doit exposer et, le cas échéant, expliquer les éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange. Parmi ces éléments figurent les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société. Ainsi, tel que mentionné en page 100 du Document de référence, il existe des clauses de changement de contrôle dans les contrats de financement.

Enfin, il est rappelé que les actionnaires, réunis lors de l'Assemblée Générale annuelle le 20 avril 2018, ont autorisé la Société à émettre en cas d'offre publique sur ses titres, des bons de souscription d'actions à hauteur d'un maximum de 25 % du capital et à les attribuer gratuitement à l'ensemble des actionnaires. En cas d'offre publique sur les titres de la Société, une telle attribution permettrait, si la Société estimait

le prix offert par action insuffisant, un renchérissement de ce prix, voire de faire échec à l'offre si l'offrant ne souhaitait pas en augmenter le prix.

La mise en œuvre de cette autorisation en cas d'offre publique serait du ressort du Conseil d'administration agissant sur recommandation positive d'un Comité *ad hoc* du Conseil d'administration, composé de trois Administrateurs indépendants et présidé par la Vice-présidente, Administratrice référente, qui se prononcerait sur avis d'un conseil financier.

En cas d'utilisation de cette autorisation, les bons qui seront attribués deviendront caducs en cas d'échec de l'offre ou de toute offre concurrente.

À notre connaissance, il n'existe pas d'autres éléments susceptibles d'avoir une incidence, en cas d'offre publique d'achat ou d'échange.

3.9 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale

À la date du Document de référence, il n'existe aucune convention intervenue, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et, d'autre part,

une autre société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

3.10 Assemblée Générale annuelle

3.10.1 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 2019

L'Assemblée Générale se tiendra le 30 avril 2019 à 10 heures, au Novotel Paris Tour Eiffel – 61, quai de Grenelle – 75015 Paris. L'avis de réunion incluant le projet d'ordre du jour et les projets de résolutions sont publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) et sont disponibles sur le site Internet de la Société : group.accor.com.

En application des dispositions prévues par la loi, il est indiqué que les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont précisées dans les Statuts, disponibles sur le site Internet de la Société. Ils concernent notamment les conditions d'admission (article 24 des Statuts), la tenue de l'Assemblée (article 25), les seuils statutaires et les dispositions particulières qui s'y attachent (article 9).

3.10.2 Ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle du 30 avril 2019

Les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte le **mardi 30 avril 2019 à 10 heures au Novotel Paris Tour Eiffel – 61, quai de Grenelle – 75015 Paris**, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

À caractère ordinaire

Première résolution : Approbation des rapports et des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Deuxième résolution : Approbation des rapports et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Troisième résolution : Affectation du résultat et distribution d'un dividende

Quatrième résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani en qualité d'Administrateur de la Société

Cinquième résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo en qualité d'Administrateur de la Société

Sixième résolution : Renouvellement du mandat de Madame Sophie Gasperment en qualité d'Administratrice de la Société

Septième résolution : Renouvellement du mandat de Madame Qionger Jiang en qualité d'Administratrice de la Société

Huitième résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur de la Société

Neuvième résolution : Renouvellement du mandat de Madame Isabelle Simon en qualité d'Administratrice de la Société

Dixième résolution : Renouvellement du mandat de Monsieur Sarmad Zok en qualité d'Administrateur de la Société

Onzième résolution : Nomination d'un Commissaire aux Comptes titulaire

Douzième résolution : Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire

Treizième résolution : Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant

Quatorzième résolution : Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes suppléant

Quinzième résolution : Approbation d'une convention réglementée avec Katara Hospitality

Seizième résolution : Approbation d'une convention réglementée avec Kingdom Hotels (Europe) LLC

Dix-septième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (*say on pay ex post*)

Dix-huitième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (*say on pay ex post*)

Dix-neuvième résolution : Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2019 (*say on pay ex ante*)

Vingtième résolution : Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

À caractère extraordinaire

Vingt et unième résolution : Autorisation au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions

Vingt-deuxième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

Vingt-troisième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre au public

Vingt-quatrième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

Vingt-cinquième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription

Vingt-sixième résolution : Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

Vingt-septième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes

Vingt-huitième résolution : Limitation du montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu des délégations précédentes

Vingt-neuvième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel

de souscription au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

Trentième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, les valeurs mobilières émises étant réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié

Trente et unième résolution : Autorisation au Conseil d'administration pour procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit de salariés ou de dirigeants mandataires sociaux

Trente-deuxième résolution : Plafonnement du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société

À caractère ordinaire

Trente-troisième résolution : Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société

Trente-quatrième résolution : Pouvoirs pour formalités

3.10.3 Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale du 30 avril 2019

À caractère ordinaire

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels :

- ♦ **approuve** le rapport du Conseil d'administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports ; et
- ♦ en application des dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, **prend acte** de l'absence de dépenses et charges non déductibles des résultats au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 en application du (4) de l'article 39 du même Code.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés, **approuve** les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉOLUTION

Affectation du résultat et distribution d'un dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration :

1. **décide** d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 de la façon suivante :

♦ Résultat de l'exercice :	- 60 317 979,02 euros,
♦ Report à nouveau :	3 376 396 128,30 euros,
♦ Montant distribuable :	3 316 078 149,28 euros.

Distribution d'un dividende par action de 1,05 euro, soit un dividende global de 296 738 190 euros (sur la base de 282 607 800 actions composant le capital social de la Société au 31 décembre 2018).

Le solde, soit la somme de 3 019 339 959,28 euros, étant affecté au compte « report à nouveau » qui aura un nouveau solde de 3 019 339 959,28 euros ;

2. **décide** qu'en cas de variation à la hausse ou à la baisse du nombre d'actions ouvrant droit à dividende entre la clôture de l'exercice et la date de détachement du dividende, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et la contrepartie prélevée ou créditée sur le compte « report à nouveau » sera alors déterminée sur la base du dividende effectivement mis en paiement ;
3. **autorise** en conséquence le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à prélever ou créditer le compte « report à nouveau » des sommes nécessaires dans les conditions indiquées ci-dessus, lors de la mise en paiement du dividende ;

4. **décide** que le dividende sera détaché de l'action le 10 mai 2019 et mis en paiement le 14 mai 2019 ;

Par ailleurs, il est précisé que la Société ne percevra pas de dividende au titre des actions qu'elle détiendrait en propre lors du détachement du dividende, les sommes correspondant au dividende non versé aux actions auto-détenues étant affectées au compte « report à nouveau » et le montant global du dividende ajusté en conséquence.

Pour les personnes physiques qui résident en France :

(i) lors de la distribution, l'établissement payeur procédera, sauf exception, à un prélèvement à la source obligatoire non libératoire de l'impôt sur le revenu à un taux de 12,8 %, auquel s'ajoutent les prélèvements sociaux à un taux de 17,2 % (conformément à l'article 200-A du Code général des impôts). Ce prélèvement sera imputé sur l'imposition définitive,

(ii) l'année de leur perception (année d'imposition définitive), à leur niveau, la somme sera :

- soumise au prélèvement forfaitaire unique de 12,8 % (conformément à l'article 117 *quater* du Code général des impôts),
- ou, sur option globale, soumise au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 % (conformément à l'article 158-3-2° du Code général des impôts).

Pour les personnes physiques qui résident hors de France, lors de la distribution, l'établissement payeur procédera à une retenue à la source à un taux de 12,8 % sous réserve des conventions fiscales applicables (conformément à l'article 119 *bis* du Code général des impôts) ;

5. **prend acte**, conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, que la Société a distribué lors des trois derniers exercices les dividendes suivants, intégralement éligibles à l'abattement de 40 % :

Exercice	2015	2016	2017
Dividende total (en euros)	235 352 425	299 006 053,50	304 628 260,65
Dividende par actions (en euros)	1,00	1,05	1,05

QUATRIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

CINQUIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Aziz Aluthman Fakhroo, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

SIXIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Sophie Gasperment en qualité d'Administratrice de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le

mandat d'Administratrice de Madame Sophie Gasperment, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

SEPTIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Qionger Jiang en qualité d'Administratrice de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administratrice de Madame Qionger Jiang, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

HUITIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Nicolas Sarkozy, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

NEUVIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Isabelle Simon en qualité d'Administratrice de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administratrice de Madame Isabelle Simon, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

DIXIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Sarmad Zok en qualité d'Administrateur de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat d'Administrateur de Monsieur Sarmad Zok, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes de l'exercice 2021.

ONZIÈME RÉOLUTION

Nomination d'un Commissaire aux Comptes titulaire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** de nommer en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire la société PricewaterhouseCoopers Audit, ayant son siège social sis 63, rue de Villiers, à Neuilly-sur-Seine (92200), immatriculée au registre du commerce et des sociétés sous le numéro 672 006 483 RCS Nanterre et représentée par Monsieur Olivier Lotz, pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes 2024.

DOUZIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat de Commissaire aux Comptes titulaire de la société Ernst & Young et Associés, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes 2024.

TREIZIÈME RÉOLUTION

Nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration,

décide de nommer en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant Monsieur Patrice Morot (63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine cedex), pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes 2024.

QUATORZIÈME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **renouvelle** le mandat de Commissaire aux Comptes suppléant de la société Auditex, venant à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de six ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera, notamment, sur les comptes 2024.

QUINZIÈME RÉOLUTION

Approbation d'une convention réglementée avec Katara Hospitality

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, **approuve** l'accord de partenariat conclu avec la société Katara Hospitality, relatif à la création d'un fonds d'investissement dédié au développement hôtelier en Afrique.

SEIZIÈME RÉOLUTION

Approbation d'une convention réglementée avec Kingdom Hotels (Europe) LLC

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, **approuve** la signature de la documentation relative à l'acquisition de la société Mövenpick Hotels & Resorts Management AG, dont Kingdom Hotels (Europe) LLC était actionnaire.

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sébastien Bazin au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

DIX-HUITIÈME RÉOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (say on pay ex post)

L'Assemblée Générale, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **approuve** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Sven Boinet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société ainsi qu'en annexe du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2019 (say on pay ex ante)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et publié dans le Document de référence 2018 de la Société, **approuve** les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général de la Société au titre de l'exercice 2019, tels que présentés dans ce rapport.

VINGTIÈME RÉOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

1. **autorise** le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à opérer sur les actions ordinaires de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce. Le Conseil d'administration pourra procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions ordinaires de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :
 - ◊ annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée en vertu de la vingt et unième résolution de la présente Assemblée Générale, ou de toute résolution ayant le même objet que celle-ci qui viendrait à être autorisée par une autre Assemblée Générale des actionnaires de la Société,
 - ◊ mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attribution gratuite d'actions

dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, de Plans d'Épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce,

- ◊ remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société,
 - ◊ animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
 - ◊ réalisation de toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;
2. **fixe** à 10 % du capital social le nombre maximal d'actions ordinaires susceptibles d'être acquises et à 70 euros (hors frais d'acquisition) le prix d'achat maximal par action, et **délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, le pouvoir d'ajuster ce prix d'achat maximal afin de tenir compte de l'incidence sur la valeur de l'action d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres ; lesdits plafonds s'entendent déduction faite, le cas échéant, du nombre et du prix de vente des actions ordinaires revendues pendant la durée de l'autorisation lorsque ces dernières auront été acquises pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;
 3. **décide** que (i) les opérations sur les actions ordinaires pourront être effectuées et payées par tous moyens, dans les conditions et limites prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments financiers dérivés – notamment l'achat ou la vente d'options d'achat ou de vente – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions ordinaires de la Société, et que (ii) la part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions ;
 4. **décide** qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale et suspendra l'exécution de tout programme de rachat d'actions déjà initié, sauf à l'exécuter afin de satisfaire une livraison de titres ou une opération stratégique engagées et annoncées avant le lancement de ladite offre publique ;
 5. **décide** que le Conseil d'administration pourra décider de la mise en œuvre de la présente autorisation, en préciser, si nécessaire, les termes et les modalités, et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ; et
 6. **décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

À caractère extraordinaire

VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

- 1. autorise** le Conseil d'administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de tout ou partie des actions ordinaires acquises par la Société, dans la limite, par période de vingt-quatre mois, de 10 % du capital social tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale ;
- 2. confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour :
 - ◇ procéder à cette ou ces réductions de capital,
 - ◇ en arrêter le montant définitif, en fixer les modalités et en constater la réalisation,
 - ◇ imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes,
 - ◇ affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital,
 - ◇ constater la réalisation de la ou des réductions de capital consécutives aux opérations autorisées dans le cadre de la présente résolution,
 - ◇ procéder à la modification corrélative des statuts et, généralement, faire le nécessaire à la bonne fin de cette opération,le tout conformément aux dispositions légales ou réglementaires en vigueur lors de l'utilisation de la présente autorisation ;
- 3. décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 à L. 228-93 :

- 1. délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros

ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et, d'autre part, que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;

- 2. décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 50 % du capital social, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- 3. décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, est de 10 milliards d'euros ou de la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
- 4. décide** que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, une ou plusieurs des facultés ci-après :

- ◇ limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - ◇ répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
 - ◇ offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- 5. décide** que toute émission de bons de souscription d'actions à émettre de la Société susceptible d'être réalisée, pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;
 - 6. décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;

- 7. constate** et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- 8. décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
- ◊ décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - ◊ décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - ◊ déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital et de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
 - ◊ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - ◊ fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
 - ◊ prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - ◊ à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - ◊ fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - ◊ constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
 - ◊ d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

- 9. décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre au public

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-134 à L. 225-136, L. 225-148 et L. 228-91 à L. 228-93 :

- 1. délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre au public, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et d'autre part que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
- 2. décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital social, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- 3. décide** que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'Assemblée Générale de cette dernière ;
- 4. décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,96 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;

- 5. décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'administration en application de l'article L. 225-135 alinéa 5 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription, d'une durée qui ne pourra être inférieure à trois jours de bourse et selon des modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée. Ce délai de priorité ne donne pas lieu à la création de droits négociables et devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire ; il pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ou sur le marché international ;
- 6. décide** que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou les deux des facultés ci-après :
- ◇ limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - ◇ répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
- 7. décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
- 8. constate** et décide en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société et susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- 9. prend acte** du fait que :
- ◇ le prix d'émission des actions ordinaires émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
 - ◇ le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,
 - ◇ la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès à des titres de capital à émettre se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe ;
- 10. décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
- ◇ décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - ◇ décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - ◇ déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital et de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
 - ◇ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - ◇ fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
 - ◇ prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - ◇ en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, soit d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique,
 - ◇ à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

- ◇ fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - ◇ constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
 - ◇ d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
- 11. décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 à L. 228-93 :

- 1. délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, par offre s'adressant à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs tels que visés à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou devises étrangères ou unités de compte fixées par référence à plusieurs devises, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé d'une part, que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles et d'autre part que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;
- 2. décide** que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital social, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

- 3. décide** que ces augmentations de capital pourront résulter de l'exercice d'un droit d'attribution, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon, ou de toute autre manière, résultant de toutes valeurs mobilières émises par toute société dont la Société détient, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital, sous réserve de l'autorisation par l'Assemblée Générale de cette dernière ;
- 4. décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,96 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
- 5. décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières à émettre au titre de la présente résolution ;
- 6. décide** que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou les deux des facultés ci-après :
- ◇ limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins du montant de l'émission initialement décidée,
 - ◇ répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
- 7. décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
- 8. constate et décide** en tant que de besoin que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- 9. décide** que :
- ◇ le prix d'émission des actions ordinaires émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
 - ◇ le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimal défini à l'alinéa précédent,
 - ◇ la conversion, le remboursement ou généralement la transformation en actions de chaque valeur mobilière donnant accès à des titres de capital à émettre se fera, compte tenu de la valeur nominale de l'obligation ou de ladite valeur mobilière, en un nombre d'actions tel que la somme perçue par la Société, pour chaque action, soit au moins égale au prix de souscription minimal défini au premier alinéa du présent paragraphe ;

10. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- ◇ décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
- ◇ arrêter la liste ou la catégorie des personnes auxquelles l'émission sera réservée,
- ◇ décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
- ◇ déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, de la ou des émission(s) à réaliser, notamment la nature, les caractéristiques et les modalités des valeurs mobilières à émettre, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres à émettre, les modalités de leur libération, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société ou de sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination,
- ◇ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, à conversion, échange, remboursement, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
- ◇ fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger par tous moyens, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales et réglementaires,
- ◇ prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- ◇ à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- ◇ fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- ◇ constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder à la modification corrélative des statuts,
- ◇ d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

11. décide que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

- 1. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter, dans la limite du plafond global fixé par la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée Générale, le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les conditions et limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché ;
- 2. décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
- 3. décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

- 1. délègue** au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires pour procéder, hors offre publique d'échange, à des augmentations du capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières diverses donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, d'un montant nominal maximal ne pouvant excéder 10 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, étant précisé que la présente autorisation s'entend sans préjudice de la compétence attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Conseil d'administration pour émettre des valeurs

mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants ;

2. **décide** en outre que le montant nominal maximal des obligations ou autres titres de créance donnant accès à des titres de capital à émettre, susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 1,96 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autres devises ou unités de compte ;
3. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
4. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente résolution, et notamment pour approuver l'évaluation des apports et l'octroi des avantages particuliers, de réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers et, concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, augmenter le capital social et procéder à la modification corrélative des statuts ;
5. **précise** que conformément à la loi, le Conseil d'administration statuera, s'il est fait usage de la présente délégation, sur le rapport d'un ou plusieurs Commissaires aux apports ;
6. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, le cas échéant conjointement avec une augmentation de capital en numéraire réalisée en vertu des vingt-deuxième à vingt-sixième résolutions de la présente Assemblée Générale, et sous forme d'émission d'actions nouvelles ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes ;
2. **décide** que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder 50 % du capital social, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

3. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
4. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment :
 - ◇ d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des réserves et primes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet et procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
 - ◇ de décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables, que les actions correspondantes seront vendues et que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par le Code de commerce,
 - ◇ de prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords afin d'assurer la bonne fin de la ou des opérations envisagées et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation ainsi que procéder à la modification corrélative des statuts ;
5. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute délégation antérieure de même objet.

VINGT-HUITIÈME RÉOLUTION

Limitation du montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu des délégations précédentes

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** :

1. de fixer à 50 % du capital social le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les vingt-deuxième à vingt-septième résolutions ;
2. de fixer à 10 % du capital social le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les vingt-troisième à vingt-sixième résolutions, étant précisé qu'à ces montants nominaux s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration sa compétence pour décider l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au profit des salariés et retraités éligibles de la Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, adhérentes d'un ou de plusieurs Plan d'Épargne Entreprise mis en place au sein du groupe Accor, étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée pour mettre en œuvre des formules structurées ;
2. **autorise** le Conseil d'administration, dans le cadre de cette ou ces augmentations de capital, à attribuer gratuitement des actions ou d'autres titres donnant accès au capital, à titre de substitution de tout ou partie de la décote et/ou d'abondement, dans les limites prévues à l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
3. **décide** que le montant nominal maximum d'augmentation de capital de la Société susceptible d'être réalisée, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 2 % du montant du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital ;
4. **décide** que le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, ni inférieur à cette moyenne diminuée de la décote maximale prévue par la réglementation en vigueur au jour de la décision ;
5. **décide** de supprimer, en faveur des bénéficiaires ci-dessus indiqués, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou aux valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution gratuite d'actions aux bénéficiaires, à tout droit aux dites actions, y compris à la partie des réserves, bénéfiques ou primes incorporées au capital à raison de l'attribution gratuite d'actions ;
6. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
7. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à l'effet notamment de :
 - ◇ déterminer le périmètre des sociétés éligibles à l'offre de souscription,
 - ◇ décider que les souscriptions pourront être réalisées par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou de toute autre structure ou entité permise par les dispositions légales ou directement,
 - ◇ fixer les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription,
 - ◇ fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - ◇ en cas d'attribution gratuite d'actions, fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions dans les limites légales et réglementaires en vigueur et, le cas échéant, d'imputer sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération des dites actions,
 - ◇ constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions effectivement souscrites, et accomplir directement ou par mandataire toutes opérations et formalités,
 - ◇ le cas échéant, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital,
 - ◇ conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations et formalités en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts,
 - ◇ d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
8. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

TRENTIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, les valeurs mobilières émises étant réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce et notamment l'article L. 225-129-2, ainsi que les articles L. 225-138 et L. 228-91 du même Code :

1. **prend acte** du fait que, dans certains pays, en raison des difficultés ou incertitudes juridiques, fiscales ou pratiques, la mise en œuvre d'offres d'actionnariat salarié pourrait nécessiter la mise en œuvre de formules alternatives à celles offertes aux salariés des sociétés françaises du groupe Accor adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise ;
2. **délègue** en conséquence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence pour décider l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société dont la souscription sera réservée à tout établissement financier ou filiale contrôlée dudit établissement ou à toutes entités de droit français ou étranger, dotées ou non de la personnalité morale, ayant pour objet exclusif de souscrire, détenir et céder des actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, pour la mise en œuvre de formules structurées dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié international du groupe Accor ;
3. **décide** que le montant nominal maximum d'augmentation de capital de la Société susceptible d'être réalisée, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 2 % du montant du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond prévu dans la vingt-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;
4. **décide** qu'il ne pourra être fait usage de la présente délégation de compétence que pour les besoins d'une offre d'actionnariat salarié donnant par ailleurs lieu à l'utilisation de la délégation conférée en vertu de la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée Générale et qu'aux seules fins de répondre à l'objectif énoncé au premier paragraphe de la présente résolution ;
5. **décide** que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre en vertu de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé Euronext Paris ; ce prix sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réalisée en vertu de la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée Générale, diminuée d'une décote ne pouvant excéder la décote maximale prévue par l'article L. 3332-19 du Code du travail ;
6. **décide** de supprimer au profit de la catégorie des bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être émises en vertu de la présente résolution laquelle emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières donnant accès au capital émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
7. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation pendant toute période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange visant les titres de la Société ;
8. **confère** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus, à l'effet notamment :
 - ◊ de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (qui pourra être rétroactive), la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - ◊ d'arrêter la liste du ou des bénéficiaire(s) de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie susvisée, ainsi que le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire par chacun d'eux,
 - ◊ d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des périodes de souscription,
 - ◊ de constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrites,
 - ◊ le cas échéant, à sa seule initiative, d'imputer les frais des augmentations sur le montant des primes qui y sont afférentes,
 - ◊ de déterminer et procéder à tous ajustements destinés à préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - ◊ de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations et formalités, en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts,
 - ◊ d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;
9. **décide** que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale.

TRENTE ET UNIÈME RÉOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration pour procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit de salariés ou de dirigeants mandataires sociaux

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. **autorise** le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
2. **décide** que les bénéficiaires des attributions pourront être les membres – ou certaines catégories d'entre eux – du personnel salarié ou les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
3. **décide** que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires ou des catégories de bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribué gratuitement à chacun ainsi que les conditions de performance auxquelles sera assujettie l'acquisition des actions ;
4. **décide** que le Conseil d'administration ne pourra utiliser la présente autorisation au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société que sous réserve de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la trente-deuxième résolution ;
5. **décide** que l'acquisition des actions qui seront attribuées en vertu de la présente résolution, notamment aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, sera subordonnée à la satisfaction de conditions de performance portant sur tout ou partie des critères suivants :
 - ◇ performance opérationnelle,
 - ◇ développement de l'activité,
 - ◇ performance boursière,
 - ◇ performance RSE,
 - ◇ cash-flow du Groupe ;
6. **donne** tous pouvoirs au Conseil d'administration pour fixer, pour les actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, les obligations de conservation et d'acquisition d'actions, ainsi que, le cas échéant, les conditions dans lesquelles cette dernière obligation pourrait être satisfaite ;
7. **décide** que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra être supérieur à 2,5 % du capital social de la Société tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale. Conformément à la réglementation, ce plafond ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre ou à attribuer pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société ;
8. **décide** que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive, sur décision du Conseil d'administration, au terme d'une période d'acquisition d'au moins trois ans, suivie le cas échéant d'une période de conservation ;
9. **décide** toutefois que l'attribution définitive pourra avoir lieu avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, et que, dans une telle hypothèse, les actions deviendront alors immédiatement librement cessibles ;
10. **autorise** le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver le droit des bénéficiaires ;
11. **prend acte** de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des attributaires à la partie des réserves, bénéfices et primes ainsi incorporées, l'augmentation de capital correspondante étant définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires ;
12. **délègue** tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des attributions, de fixer les durées des périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation et prendre généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute attribution réalisée par l'usage de la présente autorisation et modifier corrélativement les statuts ;
13. **décide** que la présente autorisation est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

TRENTE-DEUXIÈME RÉOLUTION

Plafonnement du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, **décide** que les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en vertu de la trente et unième résolution de la présente Assemblée Générale, ne pourront représenter plus de 15 % de l'ensemble des actions attribuées en vertu de ladite résolution.

À caractère ordinaire

TRENTE-TROISIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 233-32-II du Code de commerce :

1. **délègue** au Conseil d'administration la compétence de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société, de bons permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société et d'attribuer gratuitement lesdits bons à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera ;
2. **décide** que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital pouvant résulter de l'exercice de ces bons ne pourra excéder 25 % du capital social, étant précisé que ce montant sera, le cas échéant, majoré du montant correspondant à la valeur nominale des titres nécessaires à la réalisation des ajustements susceptibles d'être effectués, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de ces bons, et décide que le nombre maximum de bons de souscription pouvant être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un nombre égal au nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;
3. **décide** que la présente délégation ne pourra être mise en œuvre par le Conseil d'administration qu'après avis positif préalable d'un Comité *ad hoc* du Conseil d'administration présidé par le Vice-président du Conseil d'administration et composé de trois Administrateurs indépendants, ce Comité devant lui-même se prononcer après consultation d'un Conseil financier qu'il aura choisi ;
4. **décide** que les bons émis au titre de la présente délégation ne seront pas exerçables et deviendront caducs de plein droit en cas d'échec de l'offre et de toute offre concurrente éventuelle ou si ces dernières devenaient caduques ou étaient retirées, et décide que, dans ce cas, la présente délégation sera réputée n'avoir pas été utilisée et conservera en conséquence tous ses effets, les bons ainsi devenus caducs n'étant pas pris en compte pour le calcul du nombre maximum de bons pouvant être émis au titre d'une utilisation ultérieure de la présente délégation ;

5. **constate** et décide en tant que de besoin que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les bons de souscription émis en vertu de la présente résolution donneraient droit ;
6. **décide** que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et la présente résolution, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - ◇ fixer les conditions relatives à l'émission et à l'attribution gratuite de ces bons, avec faculté d'y surseoir ou d'y renoncer, et le nombre de bons à émettre,
 - ◇ fixer les conditions d'exercice de ces bons, qui devront être relatives aux termes de l'offre ou de toute offre concurrente éventuelle, ainsi que les autres caractéristiques de ces bons, et notamment le prix d'exercice ou les modalités de détermination de ce prix,
 - ◇ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des bons, conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles,
 - ◇ fixer les conditions de toute augmentation de capital résultant de l'exercice de ces bons, fixer la date de jouissance des actions à émettre et, s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les augmentations de capital sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
 - ◇ constater les augmentations du capital social résultant de l'exercice des bons, procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et, plus généralement, faire le nécessaire ; et
7. **décide** que la présente délégation est donnée pour une durée expirant à la fin de la période d'offre de toute offre publique visant la Société et déposée dans les quatorze mois à compter de la présente Assemblée Générale et met fin à compter de ce jour à toute autorisation antérieure de même objet.

TRENTE-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, **confère** tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.

3.11 Autorisations en matière d'augmentations de capital

L'Assemblée Générale a conféré au Conseil d'administration les autorisations détaillées ci-dessous.

Nature de l'autorisation	Date d'autorisation	Montant autorisé (nominal)	Durée et limite de validité	Utilisation de l'autorisation au cours de l'exercice 2018
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	Assemblée Générale du 5 mai 2017 17 ^e résolution	10 % du capital	24 mois 5 mai 2019	Réduction du capital social le 31 décembre 2018 par annulation de 8 378 765 actions ordinaires dans le cadre de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018
Augmentation de capital et émission de valeurs mobilières composées :	Assemblée Générale du 5 mai 2017 18 ^e à 22 ^e résolutions		26 mois 5 juillet 2019	
› avec droit préférentiel		427 millions d'euros		
› sans droit préférentiel par offre au public		85 millions d'euros avec ou sans délai de priorité de souscription		
› sans droit préférentiel par offre réservée		85 millions d'euros		
› rémunération de titres apportés à une OPE		85 millions d'euros		
› augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire		15 % du montant de l'émission initiale (ou selon réglementation en vigueur au jour de l'émission)		
› rémunération d'apport en nature		85 millions d'euros		
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques et primes	Assemblée Générale du 5 mai 2017 23 ^e résolution	427 millions d'euros	26 mois 5 juillet 2019	
Limitation globale des autorisations d'augmentation du capital social (nominal) :	Assemblée Générale du 5 mai 2017 24 ^e résolution			
› avec et sans droit préférentiel de souscription (résolutions 18 à 23)		427 millions d'euros		
› sans droit préférentiel de souscription (résolutions 19 à 22)		85 millions d'euros		
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée Générale du 20 avril 2018 13 ^e résolution	2 % du capital social de la Société, déduction faite des actions émises en vertu de la 25 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, tel que constaté à l'issue de ladite Assemblée Générale	5 juillet 2019 ⁽¹⁾	
Attribution gratuite d'actions	Assemblée Générale du 22 avril 2016 10 ^e résolution	2,5 % du capital constaté au 22 avril 2016 Dirigeants : plafonnement à 15 % de l'ensemble des actions attribuées au titre de la 11 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 avril 2016	38 mois 22 juin 2019	Attribution, sous conditions de performance et de présence, (i) le 26 juin 2018 de 632 462 actions et (ii) le 17 octobre 2018 de 22 830 actions
Bons de souscription d'actions à attribuer gratuitement aux actionnaires en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société	Assemblée Générale du 20 avril 2018 12 ^e résolution	213 millions d'euros	14 mois 20 juin 2019	

(1) La présente délégation a mis fin, à compter de l'Assemblée Générale du 20 avril 2018, à la délégation de même objet prévue à la 25^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2017, et a été donnée pour la durée restant à courir de ladite délégation, soit jusqu'au 5 juillet 2019.

Annexe A

Règlement intérieur du Conseil d'administration (tel que modifié le 26 juin 2018)

Les membres du Conseil d'administration de Accor (ci-après la « Société ») ont souhaité adhérer aux règles de fonctionnement suivantes, qui constituent le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Ce Règlement s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, notamment le Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Ce Règlement est strictement interne, et vise à compléter les statuts en précisant les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration. Il ne peut être invoqué par des actionnaires ou des tiers à l'encontre des Administrateurs, de la Société, ni de toute société du groupe 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.

Ce Règlement sera porté à la connaissance des actionnaires et du public.

1. Composition

Le Conseil d'administration est composé, au moins pour moitié, d'Administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

Chaque année, le Conseil d'administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des Administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le Document de référence.

2. Réunions

Le Conseil d'administration tient au moins six réunions par an, dont une consacrée à l'examen du budget et une consacrée à une revue stratégique de l'activité du Groupe. Un calendrier prévisionnel des réunions de chaque année est adressé aux Administrateurs au plus tard le 31 mars de l'année précédente. Les convocations sont faites par lettre, courrier électronique ou télécopie, ou même verbalement. Elles sont transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le projet de procès-verbal de chaque réunion est adressé aux Administrateurs dans les quinze jours de la tenue de ladite réunion et est soumis à l'approbation du Conseil lors de la seconde réunion suivante.

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une réunion est consacré à l'évaluation du fonctionnement du Conseil en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux. Par ailleurs, le Conseil d'administration procède au moins tous les trois ans à une évaluation formalisée de son fonctionnement.

Les Administrateurs non-exécutifs se réunissent une fois par an, hors la présence des Administrateurs exécutifs et

des dirigeants sociaux, pour évaluer la performance de ces derniers et réfléchir à l'avenir du management.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent aux réunions par tous moyens permettant leur identification et garantissant leur participation effective conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

3. Information du Conseil d'administration

Sont fournies aux Administrateurs toutes les informations qu'ils estiment nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Sauf lorsque le respect de la confidentialité ou des obstacles matériels le rendent impossible, un dossier relatif aux points de l'ordre du jour nécessitant une étude préalable est adressé aux Administrateurs en temps utile, préalablement aux réunions.

En outre, les Administrateurs sont tenus régulièrement informés, entre les réunions, de tous les événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la vie du Groupe. À ce titre, ils sont notamment destinataires de tous les communiqués de presse publiés par la Société, ainsi que d'une synthèse périodique des notes d'analystes financiers portant sur la Société et, le cas échéant, les notes elles-mêmes.

Le Conseil est tenu régulièrement informé, et débat périodiquement, de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements du Groupe ainsi que des grandes orientations de la politique du Groupe en matière de ressources humaines, d'organisation et de systèmes d'information.

Les Administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qui ne leur aurait pas été remis ; la demande est adressée au Président-directeur général, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les Administrateurs ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe, y compris, le cas échéant, en dehors de la présence des mandataires sociaux, après en avoir formulé la demande auprès du Président-directeur général.

4. Compétences du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En outre, le Conseil d'administration :

- a) approuve le budget annuel, y compris le plan de financement annuel, et le plan pluriannuel présentés par le Président-directeur général ;
- b) examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du Groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 du présent Règlement, et les arrête ;

c) approuve préalablement et sur recommandation du Comité des engagements les décisions suivantes du Président-directeur général :

i. tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :

- les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
- les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/investissement de développement technologique),
- les investissements locatifs (le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur de marché de l'actif pris en location),
- les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
- les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales.

Il est néanmoins précisé que, pour les opérations de financement, le Président-directeur général est autorisé à procéder, sans approbation préalable du Conseil d'administration, à tout engagement financier d'un montant inférieur ou égal à 1 milliard d'euros pour autant qu'un tel engagement financier soit pris en application de la politique de financement annuelle du Groupe telle qu'approuvée au préalable par le Conseil d'administration. Dans un tel cas, le Conseil d'administration est informé a posteriori par le Président-directeur général des opérations réalisées. Il est également précisé que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an, quel qu'en soit le montant,

ii. toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier)

iii. toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un nombre supérieur à 1 million d'actions par opération ou qu'elle a pour effet de dépasser le seuil de 2 millions d'actions par an ;

d) peut autoriser l'octroi, par le Président-directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Président-directeur général rend compte annuellement au Conseil d'administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation ;

e) délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du Groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

5. Vice-président du Conseil d'administration - Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut nommer un Administrateur indépendant aux fonctions de Vice-président conformément à l'article 14 des statuts de la Société. Celui-ci est nommé pour la durée de son mandat d'Administrateur, étant précisé que le Conseil d'administration peut néanmoins mettre fin à ces fonctions à tout moment.

Conformément aux statuts de la Société, le Vice-président peut, en cas d'empêchement du Président-directeur général, convoquer le Conseil d'administration et, en cas d'absence du Président-directeur général, en présider les réunions.

Le Vice-président est le point de contact privilégié pour les autres Administrateurs indépendants. Lorsqu'il le juge nécessaire et au moins une fois par an, il organise et préside une réunion réservée aux Administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration.

Le Vice-président veille à ce qu'il soit répondu aux demandes d'actionnaires non représentés au Conseil d'administration, et se rend disponible pour prendre connaissance des commentaires et suggestions de ceux-ci et, le cas échéant, répondre lui-même à leurs questions. À cet effet, la Société lui attribue une adresse électronique spécifique. Il tient le Conseil d'administration informé de tels contacts avec des actionnaires.

En outre, le Vice-président supervise les évaluations formelles du fonctionnement du Conseil d'administration, approuve le plan annuel des sujets de stratégie qui sont destinés à figurer à l'ordre du jour des réunions du Conseil après qu'il lui ait été soumis par le Président-directeur général et traite les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du Conseil d'administration dans le cadre de la procédure de gestion des situations de conflits d'intérêts décrite à l'article 9.

Il bénéficie de l'assistance du secrétariat général de la Société pour les tâches administratives résultant de ces fonctions.

6. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés d'Administrateurs nommés par le Conseil, pour la durée de leur mandat d'Administrateur, qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions, ou le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Président-directeur général, rendent compte régulièrement au Conseil de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques soit auprès des cadres dirigeants de la Société, soit auprès d'experts extérieurs (aux frais de la Société), dans les deux cas après information préalable

du Président-directeur général. Ils peuvent également demander à rencontrer, y compris le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, des cadres dirigeants compétents dans les domaines relevant de leurs attributions, après en avoir informé préalablement le Président-directeur général.

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de quatre :

- ◆ le Comité d'audit, de la compliance et des risques ;
- ◆ le Comité des engagements ;
- ◆ le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE ;
- ◆ le Comité de la stratégie internationale.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.

La Présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE.

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, des rémunérations et de la RSE 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, de la compliance 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 être choisie en dehors des membres 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, de la compliance et des risques

Le Comité d'audit, de la compliance et des risques a pour mission d'une part 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. D'autre part, il a également pour mission de préparer les décisions du Conseil d'administration en matière de compliance.

À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessous et exerce en particulier les tâches suivantes :

Audit et risques :

- ◆ 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.

Compliance :

- ◇ il examine l'organisation et la mise en œuvre du dispositif de la Société en matière de compliance et notamment se tient informé du déploiement des politiques de compliance ;
- ◇ il examine les questions éthiques dont il pourrait avoir connaissance, ou que le Conseil ou son Président renvoie à son examen ;
- ◇ il prend connaissance annuellement du rapport du Comité éthique et RSE.

Le Comité d'audit, de la compliance 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, de la compliance 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, de la compliance 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, de la compliance 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, de la compliance 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, des rémunérations et de la RSE

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'instruments d'intéressement long-terme et, d'autre part, de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société. Enfin, il a également pour mission de veiller à la bonne application des principes de place de gouvernement d'entreprise et de préparer les décisions du Conseil d'administration concernant la responsabilité sociale et environnementale.

À cet effet, il formule toute recommandation ou proposition au Conseil d'administration dans tous les domaines décrits ci-dessus et exerce en particulier les tâches suivantes :

Nominations :

- ◇ il formule des recommandations, en liaison avec le Président-directeur général, quant à la nomination et au plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'à la sélection de nouveaux Administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'Administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque Administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les Administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaires tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;
- ◇ il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.

Rémunérations :

- ◇ il étudie et formule des propositions quant aux différents éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de la rémunération à court terme, l'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les actions de performance et les options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que tous dispositifs relatifs à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature ;
- ◇ il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du Groupe ;
- ◇ il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution d'instruments de motivation à moyen ou long terme comme les options de souscription ou d'achat d'actions ou les actions de performance au profit des salariés du Groupe et sur le ou les plans proposés par le Président-directeur général ;
- ◇ il est informé et donne un avis sur la politique de rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe et examine la cohérence de cette politique ;
- ◇ il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des Administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de

ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux Administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 8 du présent règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités ;

- ◇ il examine la politique et les projets proposés par le Président-directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés et de tout programme d'actionnariat salarié ;
- ◇ il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- ◇ il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le document de référence de la Société 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.

Gouvernance :

- ◇ il est chargé, en liaison avec le Président-directeur général, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
- ◇ il mène des réflexions et émet des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, et notamment, examine la conformité des pratiques de gouvernance de la Société aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société adhère ;
- ◇ il examine régulièrement la situation des Administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des Administrateurs ;
- ◇ il veille en permanence sur l'évolution de l'actionnariat de la Société et réfléchit aux moyens, notamment juridiques, permettant d'améliorer la connaissance de l'actionnariat ;
- ◇ dans le cadre de la procédure de gestion des conflits d'intérêts, il examine tous les cas de conflit d'intérêts d'un ou plusieurs actionnaires au regard de l'intérêt social, ou de l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et des cas de conflits d'intérêts concernant les Administrateurs ;
- ◇ il examine l'évolution des missions du Conseil d'administration ;
- ◇ il prépare toutes discussions entre la Société et les actionnaires, portant sur l'évolution de leur participation au capital, leur représentation éventuelle dans les organes sociaux, et les éventuelles relations contractuelles entre ces actionnaires et la Société, notamment en préparant les décisions du Conseil d'administration autorisant les conventions dites réglementées.

Responsabilité sociale et environnementale :

- ◇ il examine les orientations de la politique RSE et prend connaissance des résultats de celle-ci.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE 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, des rémunérations et de la RSE tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

6.4 Le Comité de la stratégie internationale

Le Comité de la stratégie internationale est composé de trois à six membres et a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe à l'international, et en particulier en matière :

- ◇ d'axes stratégiques de développement hôtelier du Groupe à l'international ;
- ◇ de répartition géographique des activités du Groupe et des enjeux et risques géopolitiques correspondants ;
- ◇ de suivi de projets, d'alliances et de partenariats internationaux significatifs du Groupe.

Le Comité tient au moins deux réunions par an. Les convocations sont adressées sur instruction du Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

7. Secrétaire du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'administration nomme un Secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'administration sur mandat du Président-directeur général et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci. Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux Administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des Administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société.

Il est également chargé de conserver les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 9.

Enfin, à la demande du Président-directeur général ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

8. Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède, sur la proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la RSE, à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloué par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil ont droit à une part fixe en considération de leurs fonctions d'Administrateur et, le cas échéant, de membre, voire de Président, d'un ou plusieurs Comités, et à une part variable fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres.

Les principes de cette répartition sont les suivants :

- ◇ le montant annuel des jetons de présence est réparti en une enveloppe destinée au Conseil et une enveloppe destinée aux Comités, selon une clé de répartition décidée par le Conseil ;
- ◇ le tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités sert à verser la part fixe des jetons de présence ;
- ◇ les deux tiers de l'enveloppe destinée au Conseil et de l'enveloppe destinée aux Comités servent à verser la part variable des jetons de présence, sur la base d'un montant par réunion fixé par le Conseil en fonction, dans chaque cas, du nombre total de réunions intervenues au cours de l'exercice et du nombre de membres composant chaque instance, la part variable ainsi déterminée étant ensuite versée à chaque Administrateur en fonction de son assiduité ;
- ◇ les fonctions de Vice-président du Conseil d'administration donnent droit, en plus de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions d'Administrateur, à une part fixe d'un montant forfaitaire défini par le Conseil d'administration ;
- ◇ un montant forfaitaire destiné aux fonctions de Censeur est réparti selon les mêmes règles que celles décidées pour l'enveloppe destinée au Conseil ou celle destinée aux Comités ;
- ◇ les fonctions de Président de Comité donnent droit à une part fixe égale au double de la part fixe à laquelle donnent droit les fonctions de membre de ce Comité ;
- ◇ les membres du Comité d'audit, de la compliance et des risques perçoivent une part fixe majorée selon une clé de majoration décidée par le Conseil d'administration ;
- ◇ les Administrateurs qui exercent simultanément les fonctions de Président-directeur général, Directeur général ou Directeur général délégué ne perçoivent pas de jetons de présence ;
- ◇ les Administrateurs représentant les salariés ne perçoivent pas de jetons de présence, étant précisé que le montant des jetons de présence qu'ils auraient dû percevoir ne sera pas distribué et que la Société a pris l'engagement d'affecter une somme équivalente au soutien de collaborateurs du Groupe en difficulté ;
- ◇ le Conseil d'administration peut, au titre de la part variable, allouer une rémunération exceptionnelle pour une mission ou un mandat confié à un Administrateur ou à un Censeur ;
- ◇ le règlement des jetons de présence est effectué dans les 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'informations sensibles du point de vue du droit de la concurrence est assimilé en tous points à une situation de conflit d'intérêts au sens du présent article.

9.3 Déclaration des conflits d'intérêts

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur déclare les liens de toute nature qu'il entretient, directement ou indirectement, par personne interposée ou de toute autre manière, avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs concurrents, clients, partenaires ou fournisseurs. Il l'adresse au Président-directeur général et au Vice-président, avec copie au Secrétaire du Conseil.

En cas de survenance d'un évènement rendant en tout ou partie inexacte la déclaration, ou en cas de doute quant à l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur en informe sans délai le Vice-président et le Secrétaire du Conseil.

Sur la base de ces déclarations, le Vice-président, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil et, le cas échéant, de conseils externes, établit une liste, Administrateur par Administrateur, des sujets susceptibles de susciter des conflits d'intérêts. Il en informe le Conseil d'administration annuellement, et à l'occasion de chaque modification, et rappelle les mesures adoptées afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts.

9.4 Ligne de conduite en cas de situation de conflit d'intérêts

En cas de situation de conflit d'intérêts, même potentiel, l'Administrateur s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante, et est invité

à quitter, le temps des débats et du vote, la réunion du Conseil ou du Comité traitant du sujet.

Il ne reçoit pas les informations relatives au point de l'ordre du jour suscitant un conflit d'intérêts, ni la partie du procès-verbal du Conseil d'administration correspondante.

Si l'agenda de telle ou telle réunion du Conseil ou d'un Comité le nécessite, la réunion peut sur décision du Président-directeur général ou du Vice-président être organisée en deux parties, l'une se déroulant en présence du ou des Administrateurs Concernés, au cours de laquelle aucune information sensible du point de vue du droit de la concurrence ou plus généralement d'un conflit d'intérêts ne peut être discutée, et l'autre se déroulant hors la présence de ces Administrateurs.

Toute décision du Conseil d'administration concernant un conflit d'intérêts est relatée dans le procès-verbal du Conseil.

Toute difficulté relative 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, au Comité d'audit, de la compliance et des risques, en présence du Vice-président. En cas de difficulté persistante, le Conseil d'administration se prononcera sur recommandation du Comité.

Annexe B

Charte de l'administrateur (tel que modifié le 29 avril 2014)

Le Conseil d'administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires et agit dans l'intérêt social. Chaque Administrateur, quels que soient les motifs de sa désignation et sa qualification par le Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, représente l'ensemble des actionnaires, et adhère, à ce titre, aux principes de conduite définis dans la présente Charte.

Les censeurs nommés par le Conseil d'administration et les co-Présidents Fondateurs désignés à l'article 21 des statuts de la Société sont soumis à toutes les dispositions de la présente Charte qui leur sont applicables.

Devoir de diligence

Les Administrateurs exercent leurs fonctions de la façon qu'ils estiment la meilleure pour l'intérêt de la Société. Ils veillent en permanence à améliorer leur connaissance du Groupe et de ses métiers, et s'astreignent à un devoir de vigilance et d'alerte. Ils consacrent à leur mandat le temps et l'attention nécessaire notamment par leur présence aux réunions des Comités auxquels ils appartiennent, aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées Générales des actionnaires.

Il appartient à chaque Administrateur d'apprécier, au-delà des dispositions législatives et réglementaires applicables au cumul des mandats, la compatibilité, notamment du point de vue de la charge de travail, entre ses fonctions d'Administrateur de la Société, et les mandats ou fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés. Chaque Administrateur est tenu de déclarer périodiquement à la Société la liste des mandats qu'il détient dans toute société pour permettre à la Société de respecter ses obligations d'information légale en la matière.

Information

Les Administrateurs ont le devoir de demander à la Direction de la Société, par l'intermédiaire du Président-directeur général, ou le cas échéant, du Secrétaire du Conseil, l'information utile dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ils ont la faculté de rencontrer les principaux cadres dirigeants de la Société, en présence ou non du Président-directeur général, après en avoir fait la demande au Président-directeur général.

Lors de l'entrée en fonction d'un nouvel Administrateur, le Secrétaire du Conseil lui remet un dossier comportant les statuts de la Société, le Règlement intérieur, la Charte de l'administrateur ainsi que les principaux textes législatifs et réglementaires relatifs à la responsabilité des Administrateurs.

Chaque Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations afférents à sa charge.

Transparence et prévention des conflits d'intérêts

Chaque Administrateur veille à maintenir en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action.

Il s'engage à ne pas rechercher ou accepter tout avantage susceptible de compromettre son indépendance.

Tout Administrateur se trouvant, même potentiellement, de façon directe ou par personne interposée, en situation de conflit d'intérêts au regard de l'intérêt social, en raison de fonctions qu'il exerce et/ou d'intérêts qu'il possède par ailleurs, en informe le Président-directeur général, ou toute personne désignée par celui-ci. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés, et peut donc être amené à quitter, le temps des débats, et le cas échéant du vote, la réunion du Conseil.

Lors de son entrée en fonction, puis chaque année, au plus tard le 31 janvier, chaque Administrateur remplit une Déclaration sur l'honneur conforme au modèle annexé à la présente Charte, relative aux liens de toute nature qu'il entretient avec les sociétés du Groupe, leurs dirigeants ou leurs fournisseurs, clients, partenaires ou concurrents. Il l'adresse au Président-directeur général avec copie au Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs s'interdisent de participer, directement ou indirectement, à toute transaction, quel que soit son montant, avec une société du Groupe comportant la cession par cette dernière d'un ou plusieurs actifs hôteliers.

Les modalités, notamment tarifaires, selon lesquelles les Administrateurs peuvent séjourner à titre privé dans les hôtels du Groupe font l'objet d'une délibération du Conseil d'administration.

Opérations réalisées par les Administrateurs sur les valeurs mobilières émises par la Société

Les Administrateurs ont accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action de la Société, ou de toute autre valeur mobilière émise par la Société.

Ils sont tenus, conformément aux dispositions législatives et réglementaires :

- ♦ de s'abstenir d'utiliser ces informations privilégiées pour réaliser, directement ou par personne interposée, des transactions sur ces valeurs mobilières ;
- ♦ de ne pas permettre sciemment à un tiers de réaliser de telles opérations ;
- ♦ de ne pas communiquer ces informations à des tiers, fût-ce par simple imprudence.

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initié », des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année, durant lesquelles les Administrateurs s'abstiennent de procéder directement ou par personne interposée, et y compris sous forme dérivée, à toute opération sur l'action de la Société ou toute valeur mobilière émise par celle-ci (y compris, le cas échéant, l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions). Ces périodes couvrent (i) les 30 jours calendaires précédant la date de publication des comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que le jour de ces publications et le jour suivant et (ii) les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour de cette publication et le jour suivant.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux Administrateurs par le Secrétaire du Conseil, étant précisé que si des « fenêtres négatives » spécifiques sont mises en place à l'occasion d'opérations financières ou stratégiques, les Administrateurs en sont immédiatement informés par le Secrétaire du Conseil.

Les Administrateurs ne doivent pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de la Société (ou le cas échéant, les options sur action) qu'ils détiennent à titre personnel.

Chaque Administrateur déclare, sous sa responsabilité, à l'Autorité des Marchés Financiers avec copie à la Société (à l'attention du Secrétaire du Conseil) les opérations réalisées sur l'action de la Société, ou toute autre valeur mobilière émise par celle-ci, par lui-même ou les personnes qui lui sont étroitement liées, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout Administrateur peut, à tout moment, consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée du dispositif de « fenêtres négatives » et, le cas échéant, les conditions de son application à tel ou tel cas particulier.

Devoirs de réserve et de confidentialité

Les Administrateurs sont tenus, conformément à l'article 15 des statuts de la Société, à un devoir général de réserve et de confidentialité dans l'intérêt de la Société. Ils s'engagent, à ce titre, sous leur responsabilité, à conserver un véritable secret professionnel sur toutes les informations confidentielles auxquelles ils ont accès, sur les délibérations et le fonctionnement du Conseil d'administration, et le cas échéant, des Comités du Conseil auquel ils appartiennent, ainsi que sur le contenu des opinions ou des votes exprimés lors des réunions du Conseil ou de ses Comités.

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.

Tout Administrateur s'oblige, si la demande lui en est faite par le Président-directeur général à restituer ou détruire sans délai tout document en sa possession contenant des informations confidentielles.

Par ailleurs, les Administrateurs sont tenus de se concerter avec le Président-directeur général préalablement à toute communication personnelle qu'ils seraient amenés à effectuer dans des médias sur des sujets concernant ou susceptibles d'affecter le Groupe, la Société ou ses organes sociaux, étant précisé que cette disposition ne s'applique pas aux Administrateurs qui exerceraient les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué et, seraient, à ce titre, amenés à communiquer au nom de la Société.

Actions possédées à titre personnel

En application des statuts, les Administrateurs, à l'exception de ceux représentant les salariés, sont tenus de posséder 1 000 actions de la Société, qui doivent être, comme tous les titres éventuellement acquis en sus, détenues sous la forme nominative.

Les représentants permanents de personnes morales nommées Administrateurs sont soumis à la même obligation.

Le nombre d'actions de la Société détenues par chaque Administrateur (et chaque représentant permanent d'Administrateur personne morale), à l'exception de celui des actions détenues par les Administrateurs représentant les salariés, est rendu public par la Société.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

3.12 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec la société Katara Hospitality (Projet Kasada)

Personnes concernées

MM. Nawaf Bin Jassim Bin Jabor Al-Thani, administrateur de votre société et président du conseil d'administration de la société Katara Hospitality, et Aziz Aluthman Fakhroo, administrateur de votre société désigné par Qatar Investment Authority, contrôlant la société Katara Hospitality.

Nature et objet

Conclusion d'un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality en vue de la création d'un fonds d'investissement en Afrique (Kasada Capital Management).

Modalités

Le conseil d'administration du 26 juin 2018 a autorisé votre société à conclure un accord de partenariat avec la société Katara Hospitality afin de constituer un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique, Kasada Capital Management. Ce fonds disposera de 500 millions de US dollar de capitaux propres, apportés respectivement à hauteur de 350 millions de US dollar par la société Katara Hospitality et 150 millions de US dollar par votre société au cours des cinq à sept prochaines années. Ces moyens financiers seront affectés à la construction de nouveaux hôtels sur terrains nus ou dans le cadre de projets de régénération urbaine, ainsi qu'à l'acquisition d'établissements existants, accompagnée d'un changement d'enseigne. Approximativement 40 hôtels (environ 9.000 chambres) couvriront tout l'éventail des marques de AccorHotels, du segment économique au luxe, résidences comprises.

Motif justifiant de l'intérêt de la convention pour votre société

Le conseil d'administration a considéré qu'à travers ce projet, votre société et la société Katara Hospitality auront pour objectif de créer le premier fonds hôtelier dédié au développement pérenne de l'Afrique, un tel fonds constituant pour votre société une opportunité d'accélérer le développement des marques AccorHotels en Afrique.

Avec la société Kingdom Hotels (Europe) LLC (Projet MAP)

Personne concernée

M. Sarmad Zok, administrateur de votre société et président-directeur général de la société Kingdom Hotel Investments, ainsi qu'administrateur de la société Kingdom Holding Company.

Nature et objet

Conclusion d'un contrat d'acquisition d'actions, d'une convention de coexistence et de licence de marques et acceptation d'une lettre d'engagement en vue de l'acquisition de la société Mövenpick Hotels & Resorts Management AG.

Modalités

Le conseil d'administration du 18 avril 2018 a autorisé votre société à acquérir, directement et indirectement, la totalité du capital social de la société Mövenpick Hotels & Resorts Management AG, société de droit suisse (« MHR »), détenue à hauteur de 33,33 % du capital et des droits de vote par la société Kingdom Hotels (Europe) LLC.

Dans ce cadre, votre société a été autorisée à conclure un « Share Purchase Agreement » avec, notamment, la société Kingdom Hotels (Europe) LLC, ainsi qu'une convention de coexistence et de licence de marques avec les sociétés Mövenpick Holding AG et MP Invest AG et à accepter une lettre d'engagement de la société Kingdom Hotels International.

Le montant versé par votre société au titre de cette acquisition s'est élevé à 651 millions de francs suisses, soit 578 millions d'euros.

Motif justifiant de l'intérêt de la convention pour votre société

Le conseil d'administration a considéré que l'acquisition de la société MHR présentait un intérêt stratégique pour votre société, lui permettant, notamment, de renforcer sa position parmi les leaders mondiaux de l'hôtellerie de luxe, d'accroître son potentiel de croissance et de rentabilité et de renforcer sa présence sur des marchés géographiques clés.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) 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.

Avec M. Sébastien Bazin, président-directeur général

Le mandat de président-directeur général de M. Sébastien Bazin a été renouvelé le 21 février 2017 par le conseil d'administration, pour une durée de trois ans, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale du 5 mai 2017.

Dans ce cadre, après autorisation du conseil d'administration, l'assemblée générale du 5 mai 2017 a approuvé le renouvellement à l'identique des engagements suivants, pris à son égard et qui ont donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Participation de M. Sébastien Bazin dans les régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe, pour ce qui concerne le régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 »)

Nature, objet et 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 et comprend notamment un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 »).

M. Sébastien Bazin, mandataire social de votre société ayant plus de un an d'ancienneté et une rémunération annuelle brute supérieure à quatre Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale (PASS), réunit les conditions d'éligibilité au régime à cotisations définies (« article 83 »). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, dont le montant est fonction des cotisations versées par votre société chaque année de participation au régime. La cotisation annuelle versée par votre 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.

Au titre de l'exercice 2018, votre société a versé à l'organisme de retraite un montant de 9.933 euros, correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime.

Souscription d'une assurance chômage privée

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration a autorisé la souscription auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise – GSC, d'une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier M. Sébastien Bazin d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. Les indemnités seraient versées à compter du trente et unième jour de chômage continu. La durée de l'indemnisation maximale a été portée de douze à vingt-quatre mois, après douze mois d'affiliation.

Au titre de l'exercice 2018, votre société a versé une somme de 31.646,54 euros à l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise, pour l'assurance chômage de M. Sébastien Bazin.

Avec M. Sven Boinet, directeur général délégué jusqu'au 2 décembre 2018

Conclusion d'un contrat de travail avec M. Sven Boinet

Nature, objet et modalités

À l'occasion de sa nomination, le conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de travail entre la 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 EUR 400.000, versée en douze mensualités identiques.

Au titre de ce contrat, M. Sven Boinet est éligible au dispositif de retraite supplémentaire à caractère additif qui inclut plusieurs dizaines de cadres dirigeants du groupe, étant précisé que, comme indiqué ci-après, M. Sven Boinet bénéficie de ce dispositif au titre de son mandat de directeur général délégué.

Participation de M. Sven Boinet aux régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe

Nature, objet et 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 et qui comprend un régime de retraite à cotisations définies (dit « article 83 ») et un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »), dont les caractéristiques et les conditions sont décrites dans la seconde partie du présent rapport, pour ce qui concerne M. Sébastien Bazin, président-directeur général.

Au titre de l'exercice 2018, votre société a versé à l'organisme de retraite 9.933 euros correspondant à la cotisation annuelle individuelle au régime à cotisations définies.

Avec la société Eurazeo (Projet NOVA)

Personne concernée

M. Patrick Sayer, administrateur de votre société et président du directoire de la société Eurazeo (jusqu'au 19 mars 2018) à la date de conclusion du Protocole d'Accord Cadre.

Nature et objet

Conclusion d'un Protocole d'Accord Cadre avec la société Eurazeo relatif au projet NOVA.

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 notamment la souscription par votre société, directement ou indirectement, de 30 % du capital social de la société Grape Hospitality Holding et la conclusion de contrats de franchise pour l'exploitation par Grape Hospitality d'hôtels et de fonds de commerce exploités sous les marques AccorHotels.

Ce Protocole d'Accord Cadre a été signé et exécuté le 21 juin 2016.

Pour l'exercice 2018, le montant des redevances de franchise et des autres services liés au contrat de franchise facturées à la société Grape Hospitality par votre société s'élève à 10.710.856 euros hors taxes.

Avec l'Institut Paul Bocuse

Personnes concernées

MM. Sven Boinet, directeur général délégué de votre société jusqu'au 2 décembre 2018 et administrateur de l'Institut Paul Bocuse et Gérard Pélisson, co-président fondateur de votre société et président de l'Institut Paul Bocuse.

Nature et objet

Convention d'avance de trésorerie sous forme de prêt.

Modalités

Le conseil d'administration a autorisé votre société à consentir, en sa qualité de membre de l'association Institut Paul Bocuse, une avance de trésorerie d'un montant de 200.000 euros pour une période de cinq ans, rémunérée à 2 % par an.

Cette avance de trésorerie, qui fournit à l'Institut Paul Bocuse les moyens d'investir dans de nouveaux équipements, permet au groupe AccorHotels de participer au développement, notamment international, de l'un de ses partenaires historiques.

Au cours de l'exercice 2014, votre société a versé le montant du prêt consenti, à savoir 200.000 euros et perçoit depuis cette date les intérêts annuels.

Au titre de l'exercice 2018, l'Institut Paul Bocuse a versé un montant de 4.055,56 euros au titre de ces intérêts annuels.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Sébastien Bazin, président-directeur général

Comme mentionné précédemment, dans le cadre du renouvellement du mandat de président-directeur général de M. Sébastien Bazin, l'assemblée générale du 5 mai 2017 a approuvé le renouvellement à l'identique des engagements suivants, pris à son égard et sans exécution au cours de l'exercice écoulé.

Indemnité de cessation du mandat de président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'administrateur

Nature, objet et modalités

Le conseil d'administration a décidé, en ce qui concerne l'indemnité en cas de révocation du mandat de président-directeur général de M. Sébastien Bazin ou de non-renouvellement de son mandat d'administrateur, de lui verser une indemnité correspondant à deux fois la totalité de sa rémunération fixe et variable perçue au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social, sauf en cas de révocation pour faute grave ou lourde. Il est précisé que le versement des indemnités de départ au président-directeur général est exclu en cas de démission, de non-renouvellement du mandat à son initiative, s'il change de fonction à l'intérieur du groupe ou encore s'il a la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le paiement de l'indemnité est subordonné à l'atteinte des critères de performance suivants :

- ◇ retour sur capitaux employés pour le groupe supérieur au coût du capital tel que publié dans le document de référence au cours des trois derniers exercices ;
- ◇ free cash flow opérationnel positif au moins deux exercices sur les trois derniers exercices ;
- ◇ taux de marge EBITDAR (à périmètre et taux de change constants) supérieur à 27,50 % 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.

Participation de M. Sébastien Bazin dans les régimes de retraite supplémentaire à caractère additif des cadres dirigeants du groupe, pour ce qui concerne le régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »)

Nature, objet et 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 et comprend notamment un régime de retraite à prestations définies (dit « article 39 »).

M. Sébastien Bazin, mandataire social de votre société ayant une rémunération de référence annuelle supérieure à cinq PASS et ayant rempli ces conditions pendant plus de six mois au cours de l'année précédente, réunit les conditions d'éligibilité au régime à prestations définies (« article 39 »). Il percevra, au moment de la liquidation de sa retraite, une rente viagère, avec possibilité de réversion, sous réserve d'achever sa carrière dans le groupe et d'avoir un minimum de cinq ans de participation au régime (ou un minimum de 15 ans d'ancienneté dans le groupe). À défaut, il ne bénéficiera d'aucun droit. La rente servie par ce régime est réduite du montant de rente viagère dû au titre du régime à cotisations définies décrit ci-dessus.

M. Sébastien Bazin acquiert progressivement des droits potentiels, calculés chaque année de participation au régime en fonction de sa rémunération de référence annuelle. Ces droits potentiels représentent, pour chaque année de participation, de 1 % à 3 % de sa rémunération de référence annuelle en fonction de tranches de rémunération.

En application de la loi du 6 août 2015, le conseil d'administration a décidé de soumettre la participation de M. Sébastien Bazin au régime à prestations définies à des conditions de performance dont la satisfaction doit être constatée annuellement par le conseil d'administration.

L'acquisition des droits au titre du régime à prestation définies (article 39) est soumise à l'atteinte des deux conditions suivantes :

- ◇ excédent brut d'exploitation (EBITDA) par rapport au budget (pour 50 %) ; et,
- ◇ le Free Cash Flow hors cessions et croissance externe, incluant la variation du BFR opérationnel, par rapport au budget (pour 50 %).

La rente dont serait susceptible de bénéficier M. Sébastien Bazin lors de la liquidation de sa retraite ne pourra excéder 30 % de sa dernière rémunération de référence annuelle (fixe et variable) et le taux de remplacement global (régimes obligatoires plus régimes supplémentaires Accor) est plafonné à 35 % de la moyenne des trois rémunérations les plus élevées constatées sur une période de dix ans précédant son départ en retraite.

Au titre de ce régime et en cas de départ du groupe avant la liquidation de leur retraite, sauf exceptions prévues par la loi, les participants ne conservent que les droits issus du régime à cotisations définies et perdent les droits issus du régime à prestations définies.

Avec M. Sven Boinet, directeur général délégué jusqu'au 2 décembre 2018

Indemnité de cessation de fonctions de M. Sven Boinet

Nature, objet et modalités

En cas de révocation, sauf pour faute grave ou lourde de M. Sven Boinet, le conseil d'administration avait décidé de lui verser une indemnité d'un montant de 600.000 euros, augmenté du montant de la rémunération variable due au titre du dernier exercice clos antérieurement à la date de cessation de son mandat social et minoré, le cas échéant, du montant des indemnités dues au titre de la rupture du contrat de travail.

Cette indemnité était due à la double condition que les critères de performance fixés par le conseil d'administration 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 était exclu en cas de démission, s'il changeait de fonction à l'intérieur du groupe ou encore s'il avait la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite à taux plein.

Le mandat de directeur général délégué de M. Sven Boinet n'ayant pas été renouvelé au 2 décembre 2018, celui-ci n'est plus éligible au versement d'une telle indemnité.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel



4

Commentaires sur les comptes et événements post-clôture

4.1	<i>Commentaires sur l'exercice 2018</i>	294	4.3	<i>Contrats importants</i>	309
4.2	<i>Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2018</i>	305	4.4	<i>Événements postérieurs à la clôture de l'exercice</i>	309

4.1 Commentaires sur l'exercice 2018

2018 est une année riche en réalisations et historique pour Accor dont le modèle est devenu *asset-light*. Le Groupe a poursuivi sa forte croissance organique avec l'ouverture record de 300 hôtels (43 905 chambres) dans le monde. Il a renforcé son développement dans les segments luxe, lifestyle, premium et milieu de gamme grâce aux acquisitions de Mantra, de Movenpick, d'Atton, de 21C Museum, et à des partenariats stratégiques avec SBE et Mantis.

Il a continué à diversifier ses activités en acquérant de nouveaux canaux de distribution dans la réservation hôtelière pour clientèles d'affaires avec Gekko, dans la réservation de tables de restaurants avec Resdiary, et dans les solutions d'optimisation d'approvisionnement de restaurants et de fabrication de repas avec Adoria.

Accor a parallèlement recentré son cœur de métier sur l'exploitation hôtelière en cédant 64,8 % d'AccorInvest à des investisseurs internationaux, et en déconsolidant la société de ses comptes.

Désormais, la croissance de Accor repose sur le dynamisme de son développement, sur la haute qualité et la diversité de ses offres, sur l'attractivité de ses marques et de son programme de fidélisation, et sur la force de sa distribution ; autant de leviers qui lui permettent d'anticiper l'atteinte d'un excédent brut d'exploitation de 1,2 milliard d'euros en 2022.

Les résultats d'Accor pour l'année 2018 reflètent la mutation en cours. Portés par une activité en croissance dans le monde entier, ses résultats sont en nette amélioration avec un excédent brut d'exploitation de 712 millions d'euros, et une génération de *Free Cash-Flow* de 529 millions d'euros.

Le résultat opérationnel est affecté par des dépréciations d'actifs enregistrées sur onefinestay et John Paul pour 246 millions d'euros, et le résultat financier se dégrade de 14 millions d'euros en raison d'effets de change négatifs.

Le résultat net part du Groupe, qui intègre la plus-value de 2,4 milliards d'euros générée par la cession de 64,8 % d'AccorInvest, s'établit à 2 233 millions d'euros contre 446 millions d'euros en 2017.

En 2018, Accor a bénéficié de tendances opérationnelles très favorables dans la majorité de ses marchés, et poursuivi sa transformation vers un modèle *asset-light*, avec la cession de 64,8 % du capital d'AccorInvest, et le redéploiement rapide du *cash* généré dans des acquisitions stratégiques. Capitalisant sur une croissance record dont 300 hôtels (43 905 chambres) en organique et 288 hôtels (56 108 chambres) via les acquisitions et partenariats, le Groupe exploitait au 31 décembre 2018 un portefeuille de 703 806 chambres (4 780 hôtels), et un pipeline de 198 000 chambres (1 118 hôtels), dont 78 % dans les marchés émergents, et 49 % pour la seule région Asie-Pacifique.

Résultats consolidés au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	2017 *	2018	Variation publiée	Variation PCC **
Chiffre d'affaires	2 774	3 610	+ 30,2 %	+ 8,8 %
Excédent brut d'exploitation	622	712	+ 14,5 %	+ 8,0 %
Marge sur excédent brut d'exploitation	22,4 %	19,7 %	(2,7) pts	(0,1) pts
Résultat d'exploitation	497	550	-	-
Résultat opérationnel	425	229	-	-
Résultat net, avant activités non conservées	379	(8)	-	-
Résultat des activités non conservées	67	2 241	-	-
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	446	2 233	-	-

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

** PCC = à périmètre et change constants.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018 s'établit à 3 610 millions d'euros, en progression de 8,8 % à périmètre et taux de change constant (PCC), et de 30,2 % en données publiées par rapport à 2017. L'écart entre progressions publiée et PCC est essentiellement lié aux acquisitions réalisées en 2018 (incluant notamment Mantra et Mövenpick), partiellement compensées par des effets de change négatifs.

(en million d'euros)	2017 *	2018	Variation publiée	Variation PCC **
HotelServices	2 443	2 618	+ 7,2 %	+ 8,4 %
Actifs Hôteliers & autres	755	1 086	+ 43,8 %	+ 8,4 %
Nouvelles Activités	100	149	+ 49,4 %	+ 2,4 %
Holding & Intercos	(525)	(243)	N/A	N/A
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 774	3 610	+ 30,2 %	+ 8,8 %

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

** PCC= à périmètre et change constants.

HotelServices a généré un volume d'affaires de 20 milliards d'euros, en progression de 13,4 % à taux de change constant, et un chiffre d'affaires de 2 618 millions d'euros, en progression de 8,4 % en données comparables. Ces performances sont le reflet de bonnes conditions de marché tout au long de l'année, et du développement du portefeuille hôtelier, en ligne avec les objectifs du Groupe (5 % de croissance organique). La variation de chiffre d'affaires en données publiées s'établit à + 7,2 %, sous l'effet du taux de change négatif.

Les données publiées reflètent les éléments suivants :

- ♦ les effets de périmètre (acquisitions et cessions) contribuent favorablement pour 394 millions d'euros (+ 12,8 %) liés aux apports de Mantra, Mövenpick, Atton, Gekko, ResDiary et Adoria ;
- ♦ les taux de change ont un effet négatif de 144 millions d'euros, principalement dû au recul du dollar US (37,1 millions d'euros), du réal brésilien (31,9 millions d'euros), et du dollar australien (28,4 millions d'euros) face à l'euro. Cet effet de change a particulièrement pesé au premier semestre, et accessoirement sur la deuxième partie de l'année.

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation** du Groupe s'établit à **712 millions d'euros** au 31 décembre 2018, en hausse de 8,0 % en données comparables, et de 14,5 % en données publiées par rapport au 31 décembre 2017. Cette hausse de 14,5 % est liée aux acquisitions de Mantra, de Mövenpick et de Gekko pour 57 millions d'euros, et au change défavorable sur l'année de 23 millions d'euros. La **marge sur excédent brut d'exploitation** est en baisse de 2,7 points à **19,7 %** par rapport au 31 décembre 2017.

Excédent brut d'exploitation ajusté

Compte tenu de la mutation du modèle de Accor, et du nombre croissant de partenaires au sein desquels le Groupe détient des participations minoritaires (Mama Shelter, Wojo, SBE, Mantis, Rixos, Atton, Adagio, Risma, 25hours, Paris Society et Potel&Chabot), Accor calcule un excédent brut d'exploitation ajusté intégrant les quotes-parts d'EBE de ces sociétés en vue d'apprécier la création de valeur de cet écosystème qui contribue directement à son enrichissement.

Le tableau suivant présente la réconciliation de l'excédent brut d'exploitation ajusté avec les agrégats des états financiers consolidés :

(en millions d'euros)	2017	2018
Excédent brut d'exploitation	622	712
Paiement fondé sur des actions	18	20
AccorInvest ⁽¹⁾	-	146
Huazhu	34	43
Autres	69	78
Total des quotes-parts d'excédent brut d'exploitation des sociétés partenaires	103	267
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION AJUSTÉ	743	999

(1) Comptabilisé comme une participation minoritaire depuis la clôture de Booster en mai 2018.

Au 31 décembre 2018, l'**excédent brut d'exploitation ajusté** du Groupe augmente de 34 % à **999 millions d'euros**, contre 743 millions d'euros en 2017, grâce aux quotes-parts d'excédent brut d'exploitation de ses différents partenaires.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** du Groupe atteint **550 millions d'euros** au 31 décembre 2018 contre 497 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Chiffre d'affaires	2 774	3 610
Charges de personnel	(1 607)	(1 818)
Loyers	(104)	(148)
Autres charges d'exploitation	(441)	(932)
Excédent brut d'exploitation	622	712
Amortissements et provisions	(126)	(162)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	497	550

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

Les **charges de personnel** s'élèvent à 1 818 millions d'euros contre 1 607 millions d'euros, en hausse de 13 % par rapport à 2017. La **charge de loyers** s'élève à 148 millions d'euros en 2018 contre 104 millions d'euros en 2017. Les **amortissements et provisions** de la période ressortent à 162 millions d'euros contre 126 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les **autres charges d'exploitation** intègrent les produits des redevances perçues auprès de AccorInvest en 2017

pour 462 millions d'euros, et sur les cinq premiers mois de l'année 2018 pour 174 millions d'euros qui ont été annulés jusqu'à la date de perte de contrôle de l'entité. Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques.

Les **loyers** correspondent aux sièges du Groupe et aux actifs hôteliers exploités sous contrats de location.

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** ressort en baisse de 196 millions d'euros à **229 millions d'euros** contre 425 millions d'euros à fin décembre 2017.

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Résultat d'exploitation	497	550
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	28	80
Charges de restructuration	(44)	(125)
Dépréciations d'actifs	(3)	(250)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(5)	33
Autres produits et charges non récurrents	(47)	(58)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	425	229

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

La **quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence** a augmenté de 52 millions d'euros à **80 millions d'euros** en 2018, comparé à 28 millions d'euros en 2017.

Les **produits et charges non courants** se sont dégradés de 301 millions d'euros pour atteindre - 401 millions d'euros, contre - 99 millions d'euros en 2017.

♦ Le **résultat de la gestion du patrimoine hôtelier** présente en 2018 un gain de **33 millions d'euros** correspondant à la cession du Sofitel Budapest Chain Bridge, contre une perte de 5 millions d'euros en 2017.

♦ Les **charges de restructuration**, s'expliquant principalement par un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe pour **125 millions d'euros**, contre une charge de 44 millions d'euros en 2017.

♦ Les **dépréciations d'actifs** s'élèvent à **250 millions d'euros** contre 3 millions d'euros en décembre 2017, liées à onefinestay et John Paul pour 246 millions d'euros.

Les **autres produits et charges non récurrents** pèsent pour - **58 millions d'euros** contre - 47 millions d'euros à fin 2017, recouvrant des coûts de transaction liés aux acquisitions de Mantra et de Mövenpick pour 23 millions d'euros, et des coûts d'intégration du groupe FRHI pour 9 millions d'euros.

En 2017, les **produits et charges non récurrents** étaient constitués de coûts d'honoraires bancaires, d'avocats et de conseil liés à la filialisation et à la cession d'AccorInvest pour 56 millions d'euros, de coûts de restructuration pour 44 millions d'euros et de coûts liés aux acquisitions pour 23 millions d'euros.

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Résultat opérationnel	425	229
Résultat financier	(53)	(67)
Impôts	43	(119)
Résultat net des activités non poursuivies	71	2 241
Résultat net de l'ensemble consolidé	486	2 284
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	446	2 233
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)	1,42	7,61
Résultat net, part des intérêts minoritaires	40	51

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

Le **résultat financier** s'établit à **- 67 millions d'euros** à fin décembre 2018 contre - 53 millions d'euros à fin décembre 2017. Cette variation défavorable de 14 millions d'euros s'explique principalement par les éléments suivants :

- ◇ une diminution des intérêts des emprunts obligataires de 19 millions d'euros résultant du remboursement de deux emprunts obligataires en juin et novembre 2017 ;
- ◇ une perte de 14 millions d'euros, annulant partiellement l'effet positif de 18 millions d'euros constaté en 2017, liée à des effets de change entre le Franc Suisse et l'Euro sur des soldes bilanciaux générés lors de la restructuration juridique du périmètre AccorInvest.

Le Groupe présente une **charge d'impôt** de **119 millions d'euros** contre un produit de 43 millions d'euros en 2017. Pour rappel, ce dernier résultait de l'effet conjugué d'un actif d'impôt différé de 73 millions d'euros lié à la filialisation

d'AccorInvest, d'une baisse de 14 points de l'impôt sur les sociétés aux États-Unis pour 59 millions d'euros et de changements législatifs affectant les dividendes perçus et versés pour 63 millions d'euros.

Le **résultat net des activités non poursuivies** présente un **bénéfice de 2 241 millions d'euros** contre un bénéfice de 71 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ce gain comprend la plus-value, d'un montant de 2,4 milliards d'euros, générée par la cession de 64,8 % d'AccorInvest.

En conséquence, le **résultat net part du Groupe** ressort à **2 233 millions d'euros**, en très forte progression de 1 787 millions d'euros, de même que le **résultat net part du Groupe par action** qui atteint **7,61 euros** contre 1,42 en 2017, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions en circulation de 288 491 096 actions au 31 décembre 2018.

Free Cash-Flow récurrent

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents	555	617
Investissements récurrents sur actifs existants et de développement	(161)	(124)
Variation du besoin en fonds de roulement et des actifs de contrats	41	36
Free Cash-Flow récurrent	435	529

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

La **marge brute d'autofinancement** du Groupe s'établit à **617 millions d'euros** au 31 décembre 2018, contre 555 millions d'euros au 31 décembre 2017, du fait de bons niveaux d'activité enregistrés dans la majorité des marchés du Groupe, et à un excédent brut d'exploitation en hausse significative de 90 millions d'euros.

Les **Investissements récurrents**, qui incluent les investissements dans le digital et l'informatique, ainsi que les investissements de maintenance dans le reliquat des hôtels en propriété et location, ont atteint 124 millions d'euros en 2018, en repli par rapport à 161 millions d'euros en 2017 essentiellement sous des effets de calendrier.

Le **besoin en fonds de roulement** du Groupe est négatif à **- 233 millions d'euros** à fin 2018 contre - 262 millions d'euros à fin 2017. Cette variation négative de 29 millions d'euros s'explique principalement par le profit généré par les évolutions législatives affectant l'imposition des dividendes perçus et versés.

Le **Free Cash-Flow récurrent** du Groupe, qui ressort à **529 millions d'euros**, soit 1,84 euro par action, a progressé de 22 % en 2018, avec une conversion en *cash* de 83 % (Excédent brut d'exploitation – Investissements récurrents), tirée à la fois par la hausse du résultat, et par un montant d'investissements inférieur à 2017.

Dividende et Payout ratio

Sur la base des bons résultats 2018, et sur recommandation du Conseil d'administration, Accor soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2019 le paiement d'un dividende de 1,05 euro par action, versé à 100 % en numéraire.

(en millions d'euros)	2017	2018
Résultat courant avant éléments non récurrents, net d'impôt ⁽¹⁾ / Free Cash-Flow récurrent ⁽²⁾	538	529
Nombre moyen pondéré d'actions	287	288
Résultat courant avant éléments non récurrents, net d'impôt ⁽¹⁾ / Free Cash-Flow récurrent ⁽²⁾ par action (en euros)	1,87	1,84
Dividende ordinaire par action (en euros)	1,05	1,05 ⁽³⁾
Dividende ordinaire	302	297
Payout ratio ⁽⁴⁾	56 %	56 %

(1) Correspond au résultat avant impôt et éléments non récurrents diminué de l'impôt exigible et du résultat net part des intérêts minoritaires (utilisé en 2017 comme assiette de calcul du dividende).

(2) Correspond à la marge brute d'autofinancement – les investissements – la variation du BFR et des actifs de contrats (utilisé en 2018 comme assiette de calcul du dividende).

(3) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2019.

(4) Le Payout ratio est calculé en 2018 sur le Free Cash-Flow récurrent par action.

Flux financiers

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Free Cash-Flow récurrent	435	529
Acquisitions	(357)	(2 830)
Cession d'AccorInvest et d'autres actifs	147	4 923
Dividendes	(163)	(323)
Rachat d'actions propres	-	(850)
Instrument hybride (net des frais d'émission) ⁽¹⁾	(37)	(37)
Autres	(201)	(180)
Variation de la dette nette d'AccorInvest	(30)	(497)
VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET	(206)	735
Dette nette	1 888	1 153

(1) Inclut l'émission de l'instrument hybride en 2014 pour 887 millions d'euros et le coupon versé en 2018 pour 37 millions d'euros.

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

Les **acquisitions** réalisées en 2018 s'élèvent à **2 830 millions d'euros**, dont principalement :

- ♦ **1 598 millions d'euros** engagés pour les acquisitions de Mantra, Mövenpick Hotels & Resorts, Atton Hoteles, 21c Museum Hotels, Gekko, et ResDiary, et **292 millions d'euros** pour les prises participations dans les sociétés sbe Entertainment Group et Mantis ;
- ♦ **339 millions d'euros** engagés pour acquérir 33,15 % du capital de sa filiale Orbis dans le cadre d'une offre publique d'achat. À l'issue de cette offre, le Groupe détient 85,8 % de sa filiale polonaise. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie d'Accor, en permettant au Groupe de consolider son leadership en Europe centrale et orientale, de renforcer son contrôle d'Orbis et de poursuivre le déploiement de sa stratégie de gestion d'actifs ;

♦ **388 millions d'euros** pour acquérir l'immeuble de son siège parisien, à un prix très inférieur à sa valeur estimée ;

Les **cessions d'actifs** s'élèvent à **4 923 millions d'euros**, contre 147 millions d'euros au 31 décembre 2017, incluant la cession de 64,8 % d'AccorInvest pour 4 825 millions d'euros, et des cessions d'actifs pour 98 millions d'euros, dont le Sofitel Budapest.

Les **dividendes versés** aux actionnaires sont en hausse à **323 millions d'euros** en 2018, contre 163 millions d'euros en 2017.

La mise en œuvre des deux tranches du **programme de rachat d'actions** pour un montant total de **850 millions d'euros** à raison d'une première tranche de 350 millions d'euros achevée fin novembre 2018, et d'une seconde de 500 millions d'euros lancée en décembre.

En conséquence l'**endettement net** du Groupe au 31 décembre 2018 s'établit à **1 153 millions d'euros**, en repli de 735 millions d'euros par rapport à décembre 2017. Les 4,8 milliards d'euros perçus par le Groupe dans le cadre de la cession de 64,8 % du capital d'AccorInvest ont été largement réinvestis dès 2018.

Au 31 décembre 2018, le **coût moyen de la dette** du Groupe s'établit à **1,9 %**, avec une **maturité moyenne de 3,6 années**.

En janvier 2019, Accor a procédé au placement réussi de deux obligations : une obligation Senior de 600 millions d'euros à maturité 2026 assortie d'un coupon de 1,75 %, et une obligation hybride perpétuelle de 500 millions d'euros

assortie d'un coupon de 4,38 %, avec un premier call en 2024. Ces opérations ont permis le remboursement anticipé d'une souche obligataire de 350 millions d'euros à maturité 2021 assortie d'un coupon de 2,63 %, et le rachat pour 386 millions d'euros de l'obligation hybride perpétuelle avec un premier call en 2020. Par ailleurs, le Groupe utilisera le solde des 1,1 milliard d'euros empruntés pour rembourser une souche obligataire de 335 millions d'euros parvenant à maturité en mars 2019, et assortie d'un coupon de 2,50 %. Grâce à cette opération de *liability management*, **le coût moyen de la dette du Groupe a été ramené à 1,8 %, sa maturité moyenne étant portée à un niveau confortable de 4,8 années à fin février 2019.**

Résultats par division stratégique

Dans le cadre de la transformation de son modèle économique, Accor a été amené à refondre son reporting interne afin de refléter le recentrage du Groupe sur son métier d'opérateur hôtelier, la diversification de son portefeuille d'activités ainsi que la nouvelle organisation qui en découle.

Le Groupe est désormais organisé autour des trois divisions stratégiques présentées ci-dessous, dont les contours ont évolué en 2018.

HOTELSERVICES	NOUVELLES ACTIVITÉS	ACTIFS HÔTELIERS & AUTRES	HOLDING & INTERCOS
MANAGEMENT & FRANCHISE	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Onefinestay ◇ Fastbooking 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Actifs d'Orbis ◇ Loyers sur RBE 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Elimination Intercos ◇ Fonctions corporate
◇ Achats	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Availpro 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Sofitel Gezirah/ BelOmbre 	
SERVICES AUX PROPRIÉTAIRES	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Verychic ◇ TravelKeys 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ AccorPlus 	
◇ Ventes, Marketing, Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ◇ John Paul 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Strata 	
◇ Services partagés	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Gekko 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Timeshare 	
◇ Remboursement des coûts de personnel	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Resdiary ◇ Adoria 		

Le coût des fonctions supports centrales (gouvernance, finance, communication, ressources humaines, juridique...) est présenté séparément dans une rubrique dédiée « Holding/Éliminations ».

Accor présente en 2018 une **marge sur excédent brut d'exploitation** stable, autour de 20 %.

(en millions d'euros)	HotelServices	Nouvelles Activités	Actifs Hôteliers & Autres	Holding & Intercos	Accor
Chiffre d'affaires	2 618	149	1 086	(243)	3 610
Excédent brut d'exploitation	705	(28)	167	(132)	712
Marge sur excédent brut d'exploitation	26,9 %	(18,8) %	15,4 %	N/A	19,7 %
Excédent brut d'exploitation 2017 *	635	(25)	126	(114)	622
Marge sur excédent brut d'exploitation 2017	26,0 %	(25,3) %	16,7 %	N/A	22,4 %

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

- ◇ En progression de 11,0 % en données publiées, et de 12,3 % à PCC, l'excédent brut d'exploitation d'**HotelServices** atteint 705 millions d'euros, contre 635 millions d'euros en 2017.
- ◇ Les **Nouvelles Activités** enregistrent un excédent brut d'exploitation négatif de - 28 millions d'euros, dans la fourchette des - 25 millions d'euros à - 30 millions d'euros attendue.
- ◇ Les **Actifs Hôteliers & Autres** réalisent une bonne performance, avec une hausse de 9,4 % à PCC, largement supérieure à la fourchette de 5 % à 7 % de croissance escomptée à moyen terme.
- ◇ Ensemble, les lignes de reporting d'**HotelServices et Holding & Intercos**, qui représentent les frais de siège, réalisent une augmentation de 10,7 % à PCC de l'excédent brut d'exploitation, en ligne avec l'objectif de 10 % à 12 % de croissance par année à horizon 2022.

HotelServices

Pour rappel, la division HotelServices centralise les activités de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, toutes deux présentées distinctement :

- ◇ « Management & Franchise » : activité de gestion et de franchise d'hôtels reposant sur la perception de redevances, ainsi que sur l'activité générée par les achats :
- ◇ **contrats de franchise** : les hôtels franchisés sont exploités par les propriétaires. Accor propose l'accès à plusieurs services, au premier rang desquels ses marques, et l'accès à la distribution centrale du Groupe. D'autres services sont proposés aux propriétaires, notamment la centrale d'achat, l'accès à l'Académie Accor (formation des équipes). La rémunération s'effectue sous forme de redevances, incluant la redevance de marque, la redevance de distribution et de marketing et, le cas échéant, la facturation de services annexes ;

Chiffre d'affaires

HotelServices réalise un **volume d'affaires de 20 milliards d'euros**, en hausse de 13,4 % (hors effet de change), et un **chiffre d'affaires de 2 618 millions d'euros**, en progression de 7,2 % à données publiées et de **8,4 %** à données comparables.

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Volume d'activité (en milliards d'euros)	17,9	20,0
Chiffre d'affaires	2 443	2 618
Management et franchise	877	965
Services aux propriétaires	1 566	1 654
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	635	705
Marge sur excédent brut d'exploitation	26,0 %	26,9 %

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

◇ **contrats de management (ou de gestion)** : les hôtels en contrat de management s'apparentent aux contrats de franchise dans la mesure où Accor n'enregistre pas le chiffre d'affaires des hôtels, mais simplement les redevances versées par le propriétaire. En revanche, les hôtels sont gérés par Accor. Les redevances perçues intègrent les redevances de franchises, ainsi qu'une redevance de gestion indexées sur le chiffre d'affaires, et dans un certain nombre de cas, d'une redevance incitative versée par le propriétaire correspondant à un pourcentage du résultat brut d'exploitation.

- ◇ « Services aux propriétaires » : activité regroupant l'ensemble des services pour lesquels le Groupe dépense la rémunération perçue des hôtels : activités de ventes, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que les refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels (tels que les coûts des employés travaillant dans les hôtels).

Jusqu'à fin 2017, la performance d'HotelServices était suivie par zones géographiques. Désormais, ce suivi géographique est réalisé au niveau de l'activité Management & Franchise. En outre, les régions ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. La France et la Suisse ont été intégrées au sein de la région Europe. La zone Structures mondiales, qui regroupait les entités supports dont les flux n'étaient pas spécifiques à une zone, a été supprimée, conduisant à réallouer les différents flux de chiffre d'affaires et de coûts aux régions.

Ainsi, l'activité Management & Franchise est organisée autour des cinq régions opérationnelles suivantes :

- ◇ Europe ;
- ◇ Afrique & Moyen-Orient ;
- ◇ Asie-Pacifique ;
- ◇ Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes ;
- ◇ Amérique du Sud.

Chiffre d'affaires de l'activité de Management et de Franchise par région

(en millions d'euros)	2017 *	2018	Variation PCC **
Europe	449	500	+ 8,7 %
Asie-Pacifique	194	209	+ 8,4 %
Afrique & Moyen-Orient	76	81	(1,1) %
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	116	132	+ 17,1 %
Amérique du Sud	41	43	+ 13,8 %
TOTAL	877	965	+ 9,0 %

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

** PCC= à périmètre et change constants.

De solides croissances de RevPAR et un développement rapide sont les deux moteurs de la nette amélioration du chiffre d'affaires lié aux redevances de gestion et de franchise en Europe et en Asie-Pacifique, avec des progressions respectives de 8,7 % et 8,4 %. En Afrique & Moyen-Orient, le chiffre d'affaires est en repli de 1,1 %, suite à la fermeture de quelques hôtels, et malgré un RevPAR en légère amélioration (+ 1,8 %). À l'inverse, l'activité est restée très soutenue

dans les régions Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes (+ 17,1 %) et Amérique du Sud (+ 13,8 %), permettant des hausses marquées de chiffre d'affaires.

En 2018, le segment luxe a généré 38 % des redevances de gestion et de franchise. À l'avenir, le poids du luxe continuera d'augmenter, avec les ouvertures des nombreux hôtels haut de gamme actuellement dans le pipeline.

RevPAR HT 2018 par détention et segment

2018	Taux d'occupation		Prix moyen		RevPAR	
	%	chg pts (PCC)	€	chg % (PCC)	€	chg % (PCC)
Luxe & Haut de gamme	72,0	+ 2,2	170	+ 5,1	122	+ 8,4
Milieu de gamme	71,7	+ 1,6	94	+ 4,5	68	+ 6,9
Économique	71,8	+ 0,7	64	+ 4,2	46	+ 5,2
Europe	71,7	+ 1,1	84	+ 4,8	61	+ 6,5
Luxe & Haut de gamme	66,8	+ 0,6	110	+ 3,3	74	+ 4,2
Milieu de gamme	70,0	+ 0,8	81	+ 2,3	57	+ 3,5
Économique	72,4	+ 2,6	45	+ 1,6	33	+ 5,4
Asie-Pacifique	69,6	+ 1,2	81	+ 2,4	56	+ 4,3
Luxe & Haut de gamme	63,8	+ 2,8	156	(0,8)	100	+ 3,9
Milieu de gamme	66,1	+ 3,0	68	(7,5)	45	(3,2)
Économique	63,1	(0,9)	55	(3,7)	35	(5,2)
Afrique & Moyen-Orient	63,6	+ 2,1	113	(1,5)	72	+ 1,8
Luxe & Haut de gamme	72,5	+ 0,5	236	+ 3,6	171	+ 4,1
Milieu de gamme	77,8	(1,3)	131	+ 0,9	102	(0,8)
Économique	65,7	(0,4)	40	+ 6,0	27	+ 5,4
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	72,5	+ 0,3	207	+ 3,7	150	+ 4,0
Luxe & Haut de gamme	56,7	+ 3,1	111	+ 13,0	63	+ 19,7
Milieu de gamme	58,8	+ 4,0	61	+ 3,5	36	+ 11,0
Économique	55,8	+ 3,5	41	+ 3,9	23	+ 10,8
Amérique du Sud	56,7	+ 3,7	54	+ 5,3	30	+ 12,3
Luxe & Haut de gamme	67,7	+ 1,3	151	+ 3,6	102	+ 5,6
Milieu de gamme	70,2	+ 1,6	88	+ 3,2	62	+ 5,5
Économique	69,5	+ 1,3	57	+ 3,4	40	+ 5,3
TOTAL	69,3	+ 1,4	89	+ 3,5	62	+ 5,6

Au global, le **RevPAR du Groupe** a progressé de **5,6 %** en 2018.

En Europe, cette hausse a atteint 6,5 %.

- ◇ Cette performance a notamment été tirée par la France, où le RevPAR a progressé de 6,9 %, sous l'effet notable d'une forte hausse de 12,2 % à Paris.
- ◇ Au Royaume-Uni, le RevPAR a progressé de 2,9 %, grâce notamment à une forte demande locale à Londres, où le RevPAR a progressé de 4,8 % sur l'année.
- ◇ En Allemagne, la progression de 3,2 % du RevPAR a notamment été consolidée en fin d'année, avec une excellente activité liée aux marchés de Noël en décembre.
- ◇ En Espagne, une bonne reprise de l'activité en Catalogne suite aux tensions de 2017, et un record d'arrivées de touristes étrangers dans le pays (83 millions de visiteurs) ont permis une croissance du RevPAR de 3,8 % sur l'année.

L'**Asie-Pacifique** est demeurée très bien orientée, avec une hausse de 4,3 % du RevPAR sur l'année, et une inflexion

très perceptible au quatrième trimestre, après un début d'année semblant indiquer un ralentissement de la croissance. La Chine reste également solide, avec une progression de 6,8 % du RevPAR sur l'année.

La région **Afrique & Moyen-Orient** a connu une année plus mitigée, avec une croissance modérée du RevPAR de 1,8 %, qui reflète néanmoins une très forte performance dans un marché hôtelier globalement en baisse, et pénalisé par des surcapacités dans certaines villes clés.

L'**Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes** a enregistré un RevPAR en progression de 4,0 %, reflétant notamment de très bons niveaux d'activité au Canada, où le RevPAR a progressé de 7,1 % sur l'année.

L'**Amérique du Sud** a connu une forte reprise tout au long de l'année, tirée par le Brésil, en constante amélioration depuis le quatrième trimestre 2017. Le RevPAR a ainsi progressé de 12,3 % en 2018 dans la région.

Excédent brut d'exploitation

L'**excédent brut d'exploitation d'HotelServices** s'établit à un niveau solide de **705 millions d'euros** au 31 décembre 2018 contre 635 millions d'euros à fin 2017, soit une hausse de 12,3 % en données comparables. L'**excédent brut**

d'**exploitation d'HotelServices et de la Holding** augmente de **10,7 %** en données comparables, en ligne avec l'objectif de croissance de 10 à 12 % que le Groupe s'est fixé chaque année. La **marge d'excédent brut d'exploitation** d'HotelServices atteint 26,9 %, contre 26,0 % en 2017.

Excédent brut d'exploitation de l'activité de Gestion et de Franchise par région

(en millions d'euros)	2017 *	2018	Variation PCC **
Europe	363	387	+ 11,0 %
Asie-Pacifique	128	128	+ 6,9 %
Afrique & Moyen-Orient	46	51	+ 2,6 %
Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes	72	76	+ 9,6 %
Amérique du Sud	12	16	+ 22,8 %
TOTAL	619	659	+ 9,7 %

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

** PCC= à périmètre et change constants.

En **Europe**, l'excédent brut d'exploitation a progressé de 11,0 % à PCC, soit une croissance supérieure à celle du chiffre d'affaires, grâce notamment aux premiers effets du plan de réorganisation des structures centrales.

À l'inverse, en **Asie-Pacifique**, l'amélioration de 6,9 % de l'excédent brut d'exploitation est légèrement inférieure à celle des revenus, en raison d'éléments de comparaison défavorables liés à des exceptionnels positifs en 2017.

En **Afrique & Moyen-Orient**, malgré un chiffre d'affaires en léger repli, l'excédent brut d'exploitation progresse de 2,6 % sous l'effet de reprises de provisions en 2018.

En **Amérique du Nord, Centrale & Caraïbes**, malgré quelques coûts exceptionnels liés à des litiges, l'excédent brut d'exploitation progresse de manière solide à + 9,6 % en données comparables.

Enfin, la hausse atteint 22,8 % en **Amérique du Sud**, grâce notamment à la forte reprise de l'activité, qui a permis le déclenchement de redevances incitatives dans de nombreux hôtels de la région.

P&L Performance d'HotelServices

Le **chiffre d'affaires d'HotelServices** se compose à 37 % de redevances de gestion et de franchise, tandis que 63 % proviennent de l'activité « Services aux propriétaires » en raison de l'intégration en chiffre d'affaires des coûts de personnel remboursés par les propriétaires à HotelServices, conformément à l'application de la norme IFRS 15.

(en millions d'euros)	Management & Franchise	Services aux propriétaires	2018
Chiffre d'affaires	965	1 654	2 618
Excédent brut d'exploitation	659	46	705
Marge sur excédent brut d'exploitation	68,3 %	2,8 %	26,9 %

La **marge sur excédent brut d'exploitation** de l'activité de « **Management & Franchise** » est en légère hausse de 0,5 point à **68,3 %**, liée aux effets cumulés du RevPAR et du développement, illustrant la résilience du modèle d'HotelServices et la croissance des effets d'échelle.

Étant donné que l'activité « **Services aux propriétaires** » dépense la rémunération perçue des hôtels en matière de ventes, de marketing, distribution, fidélité et de services partagés, sa **marge sur excédent brut d'exploitation** est très faible, à **2,8 %**.

Le **développement organique** atteint un nouveau record en 2018. Accor a ouvert 300 nouveaux hôtels, représentant 43 905 chambres, et bénéficie de perspectives très encourageantes avec un pipeline qui comprend 1 118 hôtels et 198 000 chambres à fin décembre 2018.

Nouvelles Activités

Pour rappel, cette division regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe :

- Les services digitaux, qui proposent des solutions digitales aux hôteliers indépendants afin de favoriser le développement de leurs ventes directes (activité réalisée par d-edge (ex-Fastbooking et Availpro)) et, plus récemment, aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (avec ResDiary et Adoria).

- Les services de réservation hôtelière pour les entreprises et agences de voyage avec Gekko.
- Les services de conciergerie correspondant à l'intégration de John Paul, avec parallèlement la prise en charge du Customer Care.
- Les ventes digitales, avec VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme.
- La location de résidences privées de luxe portée par Onefinestay qui totalise plus de 5 000 adresses dans le monde.

(en millions d'euros)	2017	2018	Variation publiée	Variation PCC
Chiffre d'affaires	100	149	49,4 %	2,4 %
Excédent brut d'exploitation	(25)	(28)	(11,0) %	(70,5) %
Marge sur excédent brut d'exploitation	(25,3) %	(18,8) %	6,5 %	13,2 %

La division des **Nouvelles Activités** présente un **chiffre d'affaires de 149 millions d'euros**, en progression de 2,4 % en données comparables par rapport à 100 millions d'euros en 2017. La progression de 49 % en données publiées est liée aux acquisitions de Gekko, dont l'excédent brut d'exploitation a doublé en 2018 par rapport à 2017, de ResDiary et d'Adoria. Ces trois acquisitions, réalisées en 2018, ont contribué positivement aux résultats du Groupe.

L'**excédent brut d'exploitation** est stable à **- 28 millions d'euros** contre - 25 millions d'euros en 2017. AvailPro et Fastbooking, désormais regroupés sous la marque d-edge, ont généré un résultat positif pour la première fois depuis leur acquisition. Accor poursuit par ailleurs ses efforts pour amener onefinestay et John Paul à l'équilibre, notamment par des effets de rationalisation.

Le Groupe anticipe un retour à la rentabilité des Nouvelles Activités à partir du quatrième trimestre 2019.

Actifs Hôteliers & Autres

Pour rappel, la division des Actifs Hôteliers et Autres correspond au métier de propriétaire exploitant (hôtels en propriété et en location). Il regroupe les hôtels exploités en Europe Centrale, les hôtels des Groupes Mantra et Mövenpick acquis sur la période, ainsi que certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrats de location avec un loyer variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation. Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels.

Dorénavant, cette division intègre également trois activités exercées en Asie-Pacifique, précédemment présentées dans la division HotelServices : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes).

(en millions d'euros)	2017	2018	Variation publiée	Variation PCC
Chiffre d'affaires	755	1 086	43,8 %	8,4 %
Excédent brut d'exploitation	126	167	32,6 %	9,4 %
Marge sur excédent brut d'exploitation	16,7 %	15,4 %	(1,3) %	2,8 %

Le **chiffre d'affaires** des **Actifs Hôteliers** progresse de **8,4 %** en données comparables. Cette bonne performance reflète la reprise économique au Brésil, et d'excellentes performances en Europe Centrale (Orbis). En données publiées, la progression de 43,8 % du chiffre d'affaires est liée aux intégrations de Mantra et de Mövenpick.

L'**excédent brut d'exploitation** passe de 126 millions d'euros à **167 millions d'euros** à fin 2018, affichant une progression de **9,4 %** en données comparables, et de 32,6 % en données publiées en raison des acquisitions.

4.2 Rapport de gestion de la Société mère au 31 décembre 2018

Rappel des activités de la Société

La société Accor est propriétaire des marques Pullman, MGallery, Novotel, Suite Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles, ibis budget, HotelFI, Jo&Joe, Orient Express, Tribe. À ce titre, elle perçoit des redevances de marque. En France, elle 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.

Les résultats en 2018

Le **chiffre d'affaires** de la société Accor atteint 992,3 millions d'euros à fin décembre 2018 contre 915,1 millions d'euros à fin décembre 2017 pour l'ensemble de ses activités. Cette augmentation de 8,4 %, soit 77,2 millions d'euros, s'explique par l'augmentation des redevances facturées à des sociétés non liées pour 150,4 millions d'euros compensant ainsi la diminution des produits de locations immobilières résultant, pour 24,1 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires inclut les redevances de l'activité hôtelière de Accor, celles des contrats de location-gérance et les produits de prestations de services.

Répartition du chiffre d'affaires de Accor SA

(en millions d'euros)	2017	2018	Répartition en %	Variation
Redevances à des filiales ⁽²⁾	414	369	37 %	(45,0)
Prestations de services ^{(1) (2)}	311	309	31 %	(2,0)
Locations et locations gérance	31	7	1 %	(24,0)
Redevances à des sociétés non liées	153	304	31 %	151,0
Commissions sur cautions	5	2	0 %	(3,0)
CHIFFRE D'AFFAIRES	915	992	100%	77,0

(1) Services rendus 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 2017 et 2018).

Au 31 décembre 2018, les **reprises de provisions, transferts de charges et autres produits** atteignent 66,6 millions d'euros contre 64,7 millions d'euros en décembre 2017. Cette augmentation de 1,9 million d'euros s'explique notamment par une augmentation de la valeur des productions immobilisées pour 7,5 millions d'euros et des autres produits de gestion courante pour 2,8 millions d'euros compensant la diminution des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges à hauteur de 8,4 millions d'euros.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 1 177,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 1 043,9 millions d'euros à fin décembre 2017. Cette augmentation s'explique par une hausse des autres achats et charges externes de 32,5 millions d'euros notamment suite à l'augmentation des honoraires des projets spéciaux pour 51,2 millions d'euros et à la diminution du poste location immobilière pour 19,5 millions d'euros. Les salaires et traitements augmentent de 17,1 millions d'euros dont 6,6 millions de primes d'intéressement et 7,9 millions d'autres indemnités. Les dotations d'exploitation sont en hausse de 53,9 millions d'euros dont 46,5 millions d'euros de dotation aux provisions pour risques et charges et 8,1 millions d'euros de dotation aux provisions de créances. Les autres charges d'exploitation augmentent à hauteur de 25,0 millions d'euros dont 23,6 millions de redevances Soluxury.

Le **résultat d'exploitation** au 31 décembre 2018 se traduit par une perte de 118,7 millions d'euros contre une perte de 64,0 millions d'euros à fin décembre 2017.

Le **résultat financier** à fin décembre 2018 affiche un profit de 69,6 millions d'euros contre 1 935,9 millions d'euros en décembre 2017, soit une diminution de 1 866,3 millions d'euros principalement liée à la diminution des versements de dividendes de ses filiales.

Le montant des dividendes versés à fin décembre 2018 s'élève à 525 millions d'euros contre 2 303,5 millions d'euros à fin décembre 2017. Cette diminution est liée à la non-récurrence des versements de dividendes des opérations de restructuration Booster.

L'ensemble des **dotations et reprises de provisions financières**, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 322,4 millions d'euros à fin 2018, contre une charge nette de 277,2 millions d'euros en 2017. Les dotations les plus significatives concernent les titres des sociétés AHB pour 171 millions d'euros, John Paul pour 91,3 millions d'euros, Accor UK pour 57 millions d'euros et Chamman pour 36 millions d'euros et les reprises les plus significatives concernent les titres de la société CI Wagon Lits pour 46,3 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** présente une perte de 49,1 millions d'euros contre un bénéfice de 1 871,9 millions d'euros à fin décembre 2017.

Le **résultat exceptionnel** fait apparaître une perte de 30,5 millions d'euros fin décembre 2018 contre un bénéfice de 1 766,2 millions d'euros au 31 décembre 2017. Cette diminution est liée à la non-récurrence des opérations de cessions d'immobilisations financières dans le cadre du projet Booster.

Au 31 décembre 2018, l'**impôt sur les bénéfices** se traduit par un boni de 21,3 millions d'euros et une charge d'impôt de 2,0 millions d'euros, contre un boni de 19,8 millions d'euros et un produit d'impôt de 40,1 millions d'euros, au 31 décembre 2017.

Le **résultat net** de la société Accor au 31 décembre 2018 affiche une perte de 60,3 millions d'euros contre un bénéfice de 3 698,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le détail des mandats et la rémunération des mandataires sociaux figurent dans le chapitre consacré au « Gouvernement d'Entreprise » du Document de référence.

Information sur les délais de paiement

Échéancier des dettes Fournisseurs de Accor SA

(en millions d'euros)	Factures à recevoir	< 30 jours	de 30 à 60 jours	> à 60 jours	Total
Dettes Fournisseurs	-	62,8	12,3	-	75,1
Dettes Fournisseurs – Factures à recevoir	227,5	-	-	-	227,5
DETTES FOURNISSEURS	227,5	62,8	12,3	-	302,6

Échéancier des créances Clients de Accor SA

(en millions d'euros)	Factures Clients	< 30 jours	de 30 à 60 jours	> à 60 jours	Total
Créances Clients		129,2	12,3	35,1	176,6
Créances Clients – Factures à émettre	156,1				156,1
CRÉANCES CLIENTS	156,1	129,2	12,3	35,1	332,7

Opérations Accor SA en 2018

Le 9 janvier 2018, Accor SA a acquis une participation complémentaire de 13,35 % dans la société Mama Shelter, portant ainsi sa participation à 49,9 %, sans changement sur la méthode de consolidation.

Accor SA s'est associé avec le Groupe SNCF afin de poursuivre le développement de la marque Orient Express dans le secteur de l'hospitalité de luxe à l'échelle internationale. Ce rapprochement s'est concrétisé le 25 janvier 2018, par une prise de participation d'Accor SA de 50 % plus 1 action au capital de la société propriétaire de la marque, précédemment détenue exclusivement par la SNCF. Les voitures historiques, qui demeurent la propriété matérielle du groupe public ferroviaire, seront exploitées par l'entité Orient Express dans le cadre de voyages et de manifestations privées. Cet accord permettra également à Accor SA de renforcer son leadership sur le segment du luxe en développant une collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient Express. La société Orient Express est consolidée par intégration globale depuis le 25 janvier 2018 ; la gouvernance mise en place permettant au Groupe d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes.

Le 26 juillet 2018, Accor SA a acquis une participation de 15,01 % dans la société Onepark, plateforme de réservations de parking sur internet et sur application mobile. Compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe, la participation a été comptabilisée par mise en équivalence.

Le 3 septembre 2018, Accor SA a acquis 33,33 % du capital et des droits de vote de Mövenpick Hotels & Resorts. Fondé en 1973 en Suisse, le Groupe propose un savoir-faire haut de gamme sur les principaux services hôteliers. Il est présent dans 27 pays avec 84 hôtels (plus de 20 000 chambres), et dispose d'une implantation particulièrement forte en Europe et au Moyen-Orient. Cette acquisition permet au Groupe de consolider son leadership sur le marché européen et d'accélérer son développement sur les marchés émergents, notamment au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique. Le prix d'acquisition s'élève à 169,8 millions d'euros.

Le 5 octobre 2018, Accor SA a acquis *via* Accor SBE Acquisition Corp., détenue à 100 %, une participation de 50 % dans sbe Entertainment Group, société qui assure la promotion immobilière, la gestion et l'exploitation d'hôtels et d'enseignes reconnues. Son portefeuille comprend des résidences de luxe et appart'hôtels, des programmes bien-être et de spa, ainsi que des offres de restauration et événementielles.

Le 31 mai 2018, Accor SA a finalisé la cession de sa filiale AccorInvest, constituée le 30 juin 2017 à la suite d'opérations de restructurations juridiques afin d'abriter la majeure partie des actifs hôteliers du Groupe (exploités en propre et sous contrats de location). Cette cession représente, pour Accor SA, l'aboutissement du processus de transformation de son modèle économique.

En application de la position-recommandation de l'AMF sur les cessions d'actifs significatifs, le projet a, au préalable, été soumis au vote consultatif des actionnaires d'Accor SA lors de l'Assemblée Générale qui s'est réunie le 20 avril 2018. À la suite d'un vote favorable, et consécutivement à l'obtention des approbations des autorités réglementaires et de la concurrence, la cession de 57,8 % de la société AccorInvest a été réalisée le 31 mai 2018.

Dès le lancement du projet en 2016, des négociations avec des investisseurs de long terme avaient été initiées. Elles ont abouti à la signature d'un accord le 27 février 2018, avec

un groupe d'investisseurs composés des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Colony, Crédit Agricole Assurances et Amundi ainsi que des investisseurs privés.

Le 24 juillet 2018, Accor a cédé une tranche additionnelle du capital d'AccorInvest à Colony pour un montant de 250 millions d'euros, déterminé sur les mêmes bases que la cession initiale.

Accor SA détient désormais 28,492 % du capital d'AccorInvest.

Opérations sur actions Accor

En mai 2018, Accor a distribué à ses actionnaires au titre de l'exercice 2017 un dividende ordinaire de 305,3 millions d'euros, soit 1,05 euro par action, en numéraire.

En juillet 2018, Accor a signé un mandat de *Share Buy Back* pour un montant de 350 millions d'euros. Au titre de ce mandat, la banque a racheté 8 378 765 actions Accor pour 350 millions. Ces dernières ont été annulées pour réduire le capital au 31 décembre 2018.

En décembre 2018, Accor a signé un mandat de *Share Buy Back* pour un montant de 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, Accor SA détient 861 656 actions propres destinées à être annulées pour un montant de 30 965 080,85 euros.

Par ailleurs, depuis le 27 mai 2013, la société Accor confie à la Banque Rothschild l'animation de son titre sur le marché Nyse Euronext Paris dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers. Les moyens affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité et portés au crédit du compte de liquidité consistent en une somme de 30 millions d'euros.

Enfin, les capitaux propres ont augmenté par création de 864 412 actions et diminué par annulation de 8 378 765 actions. L'ensemble de ces opérations a réduit le capital social de 22,5 millions d'euros.

Opérations de financement et de placement

Le Groupe dispose :

- ♦ d'un emprunt obligataire pour 335,1 millions d'euros, au taux de 2,50 %, datant de mars 2013, remboursé partiellement en septembre 2016, d'un montant initial de 600 millions d'euros et pour une durée de six ans ;
- ♦ d'un emprunt obligataire datant du mois de février 2014, pour une durée de sept ans, au taux de 2,625 %, et d'un montant initial de 750 millions d'euros et d'une souche complémentaire de 150 millions d'euros émise en septembre 2014 (soit 900 millions d'euros) ;
- ♦ d'un emprunt obligataire datant de juin 2014 pour une durée huit ans, réalisé sur le marché suisse, pour 150 millions de francs suisses (133,1 millions d'euros au 31 décembre 2018) au taux de 1,750 % ;
- ♦ d'un emprunt obligataire privé de 60 millions d'euros, datant de décembre 2014, d'une durée de sept ans, au taux de 1,679 % ;
- ♦ d'un emprunt obligataire émis en septembre 2015, pour une durée de huit ans, au taux de 2,375 %, et d'un montant initial de 500 millions d'euros ;
- ♦ d'un emprunt obligataire mis en place en janvier 2017 pour 600 millions d'euros sur sept ans au taux de 1,25 %.

De plus, en juin 2015, Accor a conclu avec la Société Générale et la Natixis des contrats de swap de taux pour un montant de 300 millions d'euros. Ces swaps sont adossés à l'emprunt obligataire de 900 millions d'euros émis en février 2014 et dont l'échéance est prévue en février 2021. Cette opération a pour objectif d'échanger une dette à taux fixe (2,625 %) contre une dette à taux variable (Euribor 6M + marge).

En outre, Accor dispose d'un emprunt obligataire hybride pour 900 millions d'euros depuis juin 2014, au taux de 4,125 %, assorti d'une première date de call à l'issue de la 6^e année.

De ce montant ont été déduits 6 millions d'euros de prime d'émission. La totalité du montant restant, soit 894,2 millions d'euros, a été portée sur la ligne « Autres fonds propres » du bilan, comme le prévoit la réglementation comptable en vigueur.

Le 2 juillet 2018, Accor a conclu un accord avec un consortium de 15 banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 1,2 milliard d'euros ayant une échéance en juin 2023, dont l'un des critères de calcul de la marge sera la performance du Groupe en matière environnementale, sociale et de gouvernance. Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options de renouvellement d'un an, exerçables en 2019 et 2020, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,8 milliard d'euros conclue en juin 2014, qui avait été ramenée à 1,2 milliard d'euros après finalisation de la cession d'AccorInvest.

Enfin, au 31 décembre 2018 les fonds placés en dépôts à terme et les disponibilités représentaient respectivement 915 millions d'euros et 642,1 millions d'euros. Accor dispose en outre de SICAV et de FCP pour un montant de 792,3 millions d'euros.

Relation mère-filiales

Accor détient 85 participations à 50 % et plus. Les participations sont détaillées dans le Document de référence, sous forme de tableau, à la suite des comptes sociaux.

Activité

Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi.

Le 26 novembre 2018, Accor SA, actionnaire à hauteur de 52,69 % du capital d'Orbis, société cotée à la bourse de Varsovie, a lancé une offre publique d'achat portant sur les 21 800 593 actions Orbis non détenues, soit 47,31 % du capital à un prix de 87 zlotys par action. La période de souscription s'est ouverte le 17 décembre 2018 et le 10 janvier 2019, Accor a augmenté son offre à 95 zlotys par action. Le 28 janvier 2019,

à l'issue de la période de souscription, le Groupe a acquis 33,15 % d'Orbis pour un montant de 339 millions euros, portant ainsi sa participation à 85,84 % du capital.

Orbis est le premier groupe hôtelier en Europe centrale et orientale, où il détient l'exclusivité sur la majorité des marques Accor, au travers d'un contrat de master franchise. Son portefeuille comprend 128 hôtels (21 000 chambres) dont 57 % détenus en propre, répartis dans 16 pays et opérés sous les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles et ibis *budget*. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie d'Accor en permettant au groupe de consolider son leadership en Europe centrale et orientale, de renforcer son contrôle d'Orbis et de poursuivre le déploiement de sa stratégie de gestion d'actifs.

Le 24 janvier 2019, Accor SA a procédé avec succès au placement de deux émissions obligataires pour un montant de 1,1 milliard d'euros :

- ♦ une émission obligataire senior de 600 millions d'euros, à échéance sept ans, assortie d'un coupon de 1,75 % ;
- ♦ une émission hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375 %, qui compte tenu de ses caractéristiques, sera comptabilisée comme instrument de capitaux propres dans les comptes consolidés du Groupe, conformément aux dispositions de la norme IAS 32.

Ces émissions ont permis le rachat partiel de deux obligations :

- ♦ 350 millions d'euros sur l'émission obligataire à échéance 2021 d'un montant de 900 millions d'euros émise en février 2014 (pour un montant de 750 millions d'euros) et septembre 2014 (pour un montant de 150 millions d'euros), portant intérêt au taux fixe de 2,625 % ; et
- ♦ 386 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014, avec une première option de remboursement à partir de 2020, portant intérêt à taux fixe jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les cinq ans.

Par ailleurs, Accor SA procèdera au remboursement d'un emprunt obligataire de 335 millions d'euros arrivant à échéance en mars 2019. Au terme de ces opérations de *liability management*, le Groupe étendra la maturité moyenne de sa dette de plus d'une année, tout en optimisant son coût de financement.

Le 21 février 2019, Accor SA a annoncé sa nouvelle stratégie qui visera à renforcer ses marques, son programme de fidélité, sa distribution et sa notoriété à travers de nouvelles initiatives, pour donner vie à sa stratégie d'hospitalité augmentée. Ce programme conduira à une dépense additionnelle de 225 millions d'euros (équivalente à l'actuelle dépense de Marketing et de Fidélité annuelle moyenne) sur les quatre prochaines années, dont environ 55 millions d'euros en 2019.

4.3 Contrats importants

Au cours de l'exercice 2018, les contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, correspondent à des contrats signés dans le cadre d'opérations de cessions, de croissance externe ou organique et d'opérations immobilières et sont décrits dans les comptes consolidés en notes 2, 3 et 7, pages 321, 325 et 342.

4.4 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Le 23 janvier 2019, Accor a confirmé l'acquisition de 33,15 % du capital d'Orbis pour un montant d'environ 339 millions d'euros. Accor détient désormais, directement et indirectement, 85,84 % du capital d'Orbis. Accor a ainsi renforcé son contrôle d'Orbis et consolide son leadership dans la région. Comme annoncé le 26 novembre, le Groupe va étudier les opportunités de valorisation du portefeuille d'actifs immobiliers d'Orbis.

Le 24 janvier, Accor a réalisé avec succès le placement de deux émissions obligataires pour un montant de 1,1 milliard d'euros : une émission hybride perpétuelle d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375 % et une émission obligataire senior d'un montant de 600 millions d'euros à sept ans, assortie d'un coupon de 1,75 %. Les deux opérations ont été sursouscrites environ six fois, reflétant la forte confiance des investisseurs qui ont plébiscité le nouveau modèle économique du Groupe, son potentiel de croissance ainsi que son profil de risque attractif.

Le 31 janvier, Accor a annoncé le succès de ses offres et le rachat partiel de deux obligations, une souche obligataire hybride perpétuelle (coupon de 4,125 %) et une souche obligataire senior à maturité 2021 (coupon de 2,625 %) pour un montant cumulé de 736 millions d'euros : 386 millions d'euros sur la souche hybride perpétuelle (obligations pour un montant de 900 millions d'euros, émises en juin 2014) et 350 millions d'euros sur la souche à échéance 2021.

Le 21 février, Accor a annoncé le lancement d'une nouvelle promesse client incarnée par le programme *ALL-Accor Live Limitless* qui combinera ses plateformes de distribution et un nouveau programme de fidélité expérientiel centralisant toute l'offre du Groupe. Par ailleurs, Accor a annoncé la signature de plusieurs partenariats globaux, avec notamment AEG, IMG, et le club de football du Paris Saint-Germain. L'ensemble de ces opérations représentera une charge de 225 millions d'euros étalée sur les quatre prochaines années.

Le 25 février, Accor a annoncé la mise en place d'un programme de Titres de Créances Négociables à Court Terme (NEU CP) d'un montant maximal de 500 millions d'euros. Avec ce programme, Accor diversifie ses sources de financement et optimise le coût moyen de sa dette. Le Groupe pourra émettre des titres de créances d'une maturité comprise entre 1 jour et 1 année pour un montant maximal de ce montant, dédié au financement des besoins généraux à court terme du Groupe.

Accor a annoncé le 4 mars poursuivre le développement de son portefeuille de marques avec une nouvelle enseigne *lifestyle*, TRIBE, au sein du segment milieu de gamme.

Accor a annoncé le 5 mars le lancement d'une autre enseigne *lifestyle* internationale, the House of Originals avec SBE.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions validé par l'Assemblée générale du 20 avril 2018, et notamment de la seconde tranche du programme débutée le 19 décembre 2018 pour 500 millions d'euros, Accor a annoncé le 6 mars avoir racheté 6,6 millions d'actions pour un montant de 250 millions d'euros, et signé un mandat simple d'achat d'actions au maximum des volumes quotidiens autorisés avec le même établissement financier pour le montant restant de 250 millions d'euros. Pour rappel, le programme de rachat d'actions porte sur un maximum de 10 % du capital, soit 29 millions d'actions, pour un montant de 1,35 milliard d'euros (sur la base de la capitalisation boursière à fin février 2018), et un prix maximum d'achat par action de 70 euros. Une première tranche de 350 millions d'euros a été exécutée en 2018, portant sur 8,3 millions d'actions. Une deuxième tranche a été lancée le 19 décembre 2018 pour 500 millions d'euros, et a pris fin le 26 mars 2019 après le rachat de 13,4 millions d'actions.



5

États financier

5.1	<i>Comptes consolidés et annexes</i>	312	5.3	<i>Comptes sociaux mère et annexes</i>	380
5.1.1	Compte de résultat consolidé	312	5.3.1	Bilan au 31 décembre 2018	380
5.1.2	État du résultat global consolidé	313	5.3.2	Compte de résultat au 31 décembre 2018	382
5.1.3	État de la situation financière	314	5.3.3	Notes annexes aux comptes annuels	384
5.1.4	Tableau des flux de trésorerie	316	5.3.4	Résultats des cinq derniers exercices clos	414
5.1.5	Variations des capitaux propres consolidés	317			
5.1.6	Notes annexes aux comptes consolidés	318	5.4	<i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</i>	415
5.2	<i>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</i>	375			

5.1 Comptes consolidés et annexes

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

5.1.1 Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017 *	2018
CHIFFRE D'AFFAIRES	4	2 774	3 610
Charges d'exploitation	4	(2 151)	(2 897)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	4	622	712
Amortissements et provisions		(126)	(162)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		497	550
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	6	28	80
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS RÉSULTATS DES MISES EN ÉQUIVALENCE		525	630
Produits et charges non courants	7	(99)	(401)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		425	229
Résultat financier	10	(53)	(67)
Impôts sur les résultats	11	43	(119)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		416	44
Résultat net des activités non poursuivies	3	71	2 241
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		486	2 284
› Dont part du Groupe		446	2 233
› liée aux activités poursuivies		379	(8)
› liée aux activités non poursuivies		67	2 241
› Dont part des Intérêts minoritaires		40	51
› liée aux activités poursuivies		36	52
› liée aux activités non poursuivies		4	(1)
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>			
Résultat net des activités poursuivies – par action		1,19	(0,16)
Résultat net des activités non poursuivies – par action		0,23	7,77
Résultat net – Part du Groupe par action		1,42	7,61
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>			
Résultat net dilué des activités poursuivies – par action		1,19	(0,16)
Résultat net dilué des activités non poursuivies – par action		0,23	7,76
Résultat net dilué – Part du Groupe par action	12	1,42	7,60

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir note 15).

5.1.2 État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017 *	2018
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		486	2 284
Écarts de conversion	12	(429)	31
Partie efficace des profits et pertes sur instruments financiers de couverture	12	9	(24)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	12	7	-
Écarts de conversion relatifs aux activités non poursuivies	12	(49)	19
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		(462)	26
Variation de la juste valeur des titres non consolidés	12	-	(3)
Gains et pertes actuariels sur les engagements sociaux à prestations définies	12	8	(24)
Gains et pertes actuariels relatifs aux activités non poursuivies	12	4	7
Éléments non recyclables en résultat		12	(19)
Éléments du résultat global après impôt		(450)	7
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		36	2 291
› Dont part du Groupe		(7)	2 246
› Dont part des Intérêts minoritaires		43	45

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir note 15).

5.1.3 État de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	Notes	1 ^{er} jan. 2017 *	Déc. 2017 *	Déc. 2018
ÉCARTS D'ACQUISITION	8	1 496	1 500	2 399
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	8	2 323	2 156	2 653
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	8	562	662	1 192
Titres mis en équivalence	6	596	672	2 177
Actifs financiers non courants	10	248	157	339
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		844	830	2 516
Actifs d'impôts différés		257	140	199
Actifs sur contrats	4	100	174	176
Autres actifs non courants		9	12	4
Actifs non courants		5 591	5 474	9 139
Stocks		8	8	15
Clients	4	374	403	617
Autres actifs courants	4	220	255	258
Actifs financiers courants	10	57	53	55
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	1 169	1 063	2 820
Actifs courants		1 828	1 782	3 764
Actifs destinés à être cédés	2	4 457	4 824	14
ACTIF		11 877	12 080	12 917

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir note 15).

Passif

(en millions d'euros)	Notes	1 ^{er} jan. 2017 *	Déc. 2017 *	Déc. 2018
Capital	12	854	870	848
Primes et réserves	12	3 605	3 239	2 360
Résultat de l'exercice		265	446	2 233
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES		4 725	4 555	5 441
Titres subordonnés à durée indéterminée	12	887	887	887
Capitaux propres part Groupe		5 611	5 442	6 328
Intérêts minoritaires	12	267	341	108
Capitaux propres	12	5 878	5 783	6 436
Dettes financières à long terme	10	2 175	2 768	2 760
Passifs d'impôts différés		599	416	531
Provisions non courantes	9	133	103	118
Passifs sur contrats non courants	4	22	22	27
Passifs non courants		2 929	3 309	3 435
Fournisseurs		384	398	426
Autres passifs courants	4	449	530	696
Provisions courantes	9	151	106	449
Passifs sur contrats courants	4	176	185	201
Dettes financières à court terme	10	733	237	1 268
Passifs courants		1 893	1 456	3 039
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	2	1 177	1 532	6
PASSIF		11 877	12 080	12 917

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir note 15).

5.1.4 Tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2017 *	2018
+ Excédent brut d'exploitation	4	622	712
+ Coût de l'endettement financier net	10	(71)	(53)
+ Impôts sur les sociétés payés		(74)	(136)
- Charges et produits non décaissés dans l'excédent brut d'exploitation		28	23
- Annulation des provisions financières et impôts non récurrents		26	6
+ Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		23	60
+ Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante des activités non poursuivies	3	411	129
= MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT D'EXPLOITATION COURANTE		967	740
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	4	17	(4)
+ Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant des activités non poursuivies	3	199	(66)
+ Diminution (Augmentation) des actifs et passifs sur contrats		13	10
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 197	680
+ Gains (pertes) non récurrents (y compris les frais de restructuration et impôts non récurrents)		(146)	(176)
+ Éléments non courants des activités non poursuivies		(71)	(13)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES INCLUANT LES ÉLÉMENTS NON COURANTS (A)		979	491
- Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	8	(110)	(132)
- Décaissements liés à des investissements de développement	8	(397)	(2 793)
+ Encaissements liés à des cessions d'actifs		147	4 657
+ Flux de trésorerie liés aux investissements/désinvestissements des activités non poursuivies	3	(877)	(210)
= FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FLUX D'INVESTISSEMENTS (B)		(1 238)	1 523
+ Augmentation de capital		26	(339)
- Dividendes payés		(163)	(323)
- Rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée		(37)	(37)
- Remboursement de la dette long terme		(18)	(184)
+ Nouveaux emprunts long terme		617	493
= AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA DETTE LONG TERME		599	309
+ Variation des dettes financières court terme		(472)	245
+ Flux de trésorerie des activités de financement des activités non poursuivies	3	101	(228)
= FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		54	(373)
+ Différence de conversion (D)		(113)	20
+ Différence de conversion des activités non poursuivies (D)	3	56	23
= VARIATION DE TRÉSORERIE (E) = (A) + (B) + (C) + (D)		(262)	1 684
- Trésorerie d'ouverture		1 133	1 048
- Retraitements de juste valeur sur trésorerie		10	(20)
- Variation de trésorerie des activités non poursuivies		167	126
+ Trésorerie de clôture		1 048	2 837
= VARIATION DE TRÉSORERIE		(262)	1 684

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 (voir note 15).

5.1.5 Variations des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Capital	Primes	Écarts de conversion	Réserves consolidées	Capitaux propres Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	284 767 670	854	2 823	108	1 873	5 658	267	5 925
Retraitements IFRS 15 *	-	-	-	-	(47)	(47)	(0)	(47)
SOLDE AU 1 ^{ER} JANVIER 2017 RETRAITÉ	284 767 670	854	2 823	108	1 826	5 611	267	5 878
Augmentation de capital	1 378 515	4	34	-	(0)	38	(15)	23
Dividendes distribués	3 975 968	12	(173)	-	9	(152)	(15)	(168)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	19	19	-	19
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre	-	-	-	1	(31)	(30)	61	31
Transactions avec les actionnaires	5 354 483	16	(139)	1	(40)	(162)	30	(131)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	446	446	40	486
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(481)	28	(453)	3	(450)
Résultat global	-	-	-	(481)	474	(7)	43	36
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017	290 122 153	870	2 684	(372)	2 260	5 442	341	5 783
Retraitements IFRS 9 *	-	-	-	-	(13)	(13)	-	(13)
SOLDE AU 1 ^{ER} JANVIER 2018 RETRAITÉ	290 122 153	870	2 684	(372)	2 247	5 429	341	5 770
Augmentation de capital	(7 514 353)	(23)	(307)	-	(500)	(829)	1	(828)
Dividendes distribués	-	-	-	-	(305)	(305)	(23)	(328)
Paiements fondés en action	-	-	-	-	20	20	-	20
Titres subordonnés à durée indéterminée	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(196)	(196)	(256)	(452)
Transactions avec les actionnaires	(7 514 353)	(23)	(307)	-	(1 018)	(1 347)	(278)	(1 625)
Résultat net de l'exercice	-	-	-	-	2 233	2 233	51	2 284
Autres éléments du résultat global	-	-	-	52	(39)	13	(6)	7
Résultat global	-	-	-	52	2 194	2 246	45	2 291
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018	282 607 800	848	2 378	(321)	3 423	6 328	108	6 436

* Montants retraités dans le cadre de l'application des nouvelles normes (voir note 15).

5.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés

note 1	Base de préparation	319	note 9	Provisions	349
note 2	Structure du Groupe	321	note 10	Financement et instruments financiers	350
note 3	Cession de la filiale AccorInvest	325	note 11	Impôts sur les bénéfices	359
note 4	Données opérationnelles courantes	327	note 12	Capitaux propres et résultat par action	362
note 5	Charges et avantages au personnel	334	note 13	Éléments non comptabilisés	366
note 6	Résultat des sociétés mises en équivalence	340	note 14	Autres informations	369
note 7	Données opérationnelles non courantes	342	note 15	Adoption des normes IFRS 15 et IFRS 9	371
note 8	Immobilisations incorporelles et corporelles	343			

note 1 BASE DE PRÉPARATION

Les comptes consolidés du Groupe Accor pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 20 février 2019. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

Les comptes consolidés intègrent les comptes d'Accor SA (« la Société ») et de ses filiales (désignées ensemble comme « le Groupe ») ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises).

1.1 Référentiel comptable

Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS publié par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) et tel qu'approuvé par l'Union européenne au 31 décembre 2018. L'ensemble de ces textes est consultable sur le site internet de la Commission européenne.

1.2 Évolution du référentiel comptable

1.2.1 Nouveaux textes appliqués

Au 31 décembre 2018, le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables et règles d'évaluation que pour les comptes consolidés de l'exercice 2017, à l'exception des évolutions normatives obligatoires au 1^{er} janvier 2018.

IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »

Le 28 mai 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme sur la comptabilisation du chiffre d'affaires qui remplace l'ensemble des dispositions existantes (normes IAS 18, IAS 11 et interprétations associées). Elle a été adoptée par l'Union européenne le 29 octobre 2016. Cette nouvelle norme introduit un modèle unique de comptabilisation du revenu pour tous types de contrats, et ce, quel que soit le secteur d'activité. Articulée autour d'un modèle en cinq étapes clés, elle repose sur un principe général de reconnaissance du chiffre d'affaires lors du transfert de contrôle au client d'un bien ou d'un service, soit en continu, soit à une date donnée.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 15 selon la méthode rétrospective complète. Ainsi, l'effet cumulatif de l'adoption de cette norme a été reconnu par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2017, avec retraitement des données 2017 présentées en comparatif. Le Groupe a retenu la mesure de simplification proposée par la norme permettant de ne pas retraiter les contrats terminés au 1^{er} janvier 2018. Les impacts de l'application d'IFRS 15 sur les comptes consolidés au 1^{er} janvier et au 31 décembre 2017 sont présentés en note 15.

IFRS 9 « Instruments financiers »

Cette nouvelle norme a été publiée par l'IASB le 24 juillet 2014 et adoptée par l'Union européenne le 29 novembre 2016. Elle définit de nouveaux principes en matière de classification

et d'évaluation des instruments financiers (volet 1), de dépréciation pour risques de crédit des actifs financiers (volet 2) et de comptabilité de couverture (volet 3).

Les dispositions de la norme relatives aux volets 1 et 2 ont été appliquées par le Groupe de manière rétrospective, avec effet cumulatif de l'impact de transition constaté par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2018, sans retraitement de la période comparative, comme autorisé par la norme. Les dispositions spécifiques à la comptabilité de couverture sont appliquées de manière prospective à compter du 1^{er} janvier 2018. L'impact de première application d'IFRS 9 n'est pas matériel pour le Groupe, il est présenté en note 15.

Par ailleurs, le Groupe a appliqué les textes suivants qui n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés :

- ◇ amendements à IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » qui clarifient les dispositions relatives à l'évaluation des paiements sur base d'actions réglés en trésorerie, au traitement des modifications de plans qui affectent la classification et aux clauses de règlement net associées à des retenues à la source ;
- ◇ interprétation IFRIC 22 « Paiements d'avance sur transactions en devises » qui apporte des précisions sur le taux de change à retenir pour comptabiliser les transactions en devises qui font l'objet de paiements d'avance.

1.2.2 Futures normes, amendements de normes et interprétations

Le Groupe n'a pas appliqué, par anticipation, les autres normes, amendements et interprétations applicables à compter d'un exercice postérieur au 31 décembre 2018, qu'ils soient ou non adoptés par l'Union européenne.

IFRS 16 « Contrats de location »

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié la norme IFRS 16 qui remplacera la norme IAS 17 et les interprétations associées. Cette nouvelle norme supprime la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement pour les preneurs. 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.

Des exemptions sont prévues pour les contrats de courte durée et les contrats portant sur des actifs de faible valeur.

Le Groupe a engagé un recensement de ses contrats de location et de leurs principales dispositions. L'évaluation des impacts de première application de cette norme est en cours de finalisation. Sur la base des informations disponibles à date, le Groupe s'attend à reconnaître une dette de loyers de l'ordre de 1 milliard d'euros au 1^{er} janvier 2019 au titre du patrimoine hôtelier qui n'a pas été apporté à AccorInvest, du patrimoine hôtelier porté par les sociétés acquises sur la période (Movenpick et Mantra) et des sièges du Groupe.

Outre le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie seront impactés. Ainsi :

- ◇ les charges de location opérationnelles (hors loyers variables fondés sur l'utilisation ou la performance de l'actif sous-jacent) seront remplacées par une charge d'amortissement et une charge d'intérêts ;
- ◇ les flux de loyers opérationnels (hors loyers variables fondés sur l'utilisation ou la performance de l'actif sous-jacent) seront remplacés par des flux de remboursement de dette et d'intérêts.

Le Groupe prévoit d'appliquer IFRS 16 selon l'approche rétrospective simplifiée et, par conséquent, ne retraitera pas les informations comparatives fournies au titre de l'exercice 2018 dans les comptes consolidés de l'exercice 2019. Les droits d'utilisation seront généralement évalués sur la base de la dette de loyers au 1^{er} janvier 2019 ajustée, le cas échéant, des paiements d'avance tels qu'apparaissant dans l'état de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2018.

Interprétation IFRIC 23 « Incertitudes relatives aux traitements fiscaux »

Le 7 juin 2017, l'IASB a publié l'interprétation IFRIC 23 relative au traitement des positions fiscales incertaines relevant des impôts sur le résultat. Elle clarifie qu'une entité doit apprécier s'il est probable que l'administration fiscale accepte un traitement retenu dans ses déclarations fiscales, en supposant qu'elle dispose de toutes les informations pertinentes pour mener à bien ses contrôles. Si tel est le cas, la comptabilisation de l'impôt devra correspondre aux déclarations fiscales.

Le Groupe procède actuellement à la revue de ses traitements fiscaux et n'anticipe pas, à ce stade, d'impact majeur sur ses comptes consolidés.

1.3 Méthode de conversion des éléments en devises

Les comptes consolidés sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

États financiers libellés en devises

Les états financiers des sociétés consolidées du Groupe sont préparés dans leur monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique dans lequel elle opère (généralement, la monnaie locale). Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros comme suit :

- ◇ les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture de l'exercice ;

- ◇ les postes du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période, tant que celui-ci n'est pas remis en cause par des évolutions significatives des cours ;
- ◇ les gains et pertes latents en résultant sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sur la ligne « Écarts de conversion ». Ils sont reclassés en résultat lors de la sortie totale ou partielle de l'entité (perte de contrôle, perte de contrôle conjoint ou perte d'influence notable).

Opérations en devises

Les transactions réalisées par une société dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les créances et les dettes correspondantes sont converties sur la base du cours de change en vigueur à cette date (cours de clôture). Les gains ou pertes de change latents qui en résultent sont généralement comptabilisés en résultat financier.

1.4 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la Direction, l'utilisation de jugements, d'estimations et d'hypothèses susceptibles d'avoir une incidence sur les montants d'actifs, passifs, produits et charges figurant dans les comptes, ainsi que les informations fournies dans certaines annexes. Les hypothèses ayant par nature un caractère incertain, les réalisations pourront s'écarter des estimations. Pour l'exercice de son jugement, le Groupe se fonde sur son expérience passée et sur l'ensemble des informations disponibles considérées comme déterminantes au regard de son environnement et des circonstances.

Les estimations, les jugements et hypothèses présentant un caractère significatif qui ont été retenus, par le Groupe, pour l'établissement des états financiers consolidés au 31 décembre 2018 portent principalement sur :

- ◇ l'évaluation d'actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises ;
- ◇ l'évaluation et les durées d'utilité des actifs corporels et incorporels ;
- ◇ l'évaluation des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et autres immobilisations ;
- ◇ les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite et les plans fondés en actions ;
- ◇ l'évaluation des provisions pour risques et litiges ;
- ◇ la reconnaissance des impôts différés actifs.

note 2 STRUCTURE DU GROUPE

Principes comptables

1. Principes de consolidation

Intégration globale des filiales

La méthode de l'intégration globale est appliquée pour consolider les états financiers des entités sur lesquelles le Groupe exerce, directement ou indirectement, un contrôle exclusif. Le contrôle s'apprécie par une exposition du Groupe aux rendements de l'entité et à la possibilité d'influer sur ces rendements, en raison du pouvoir exercé sur l'entité. Dans le secteur hôtelier, l'appréciation du pouvoir repose sur la capacité à prendre toutes les décisions opérationnelles, financières et stratégiques en matière de gestion. Cela se traduit par la capacité de nommer les dirigeants et de décider du plan d'affaires. Ainsi, Accor ne contrôle pas les hôtels gérés au travers de contrats de gestion. Le Groupe est chargé d'agir pour le compte, et au bénéfice, du propriétaire et exerce, par conséquent, un rôle de mandataire.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées sont éliminées, de même que les résultats internes au Groupe (plus-values, dividendes...). Les résultats des filiales acquises sont consolidés à compter de la date à laquelle le contrôle est exercé.

Mise en équivalence des entreprises associées et co-entreprises

La méthode de la mise en équivalence est appliquée aux entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) ainsi qu'à celles sur lesquelles il exerce un contrôle conjoint, lorsqu'il dispose uniquement de droits sur l'actif net (co-entreprises).

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles d'une entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques. L'influence notable est présumée exister lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus. Dans le cadre de son développement à l'étranger, Accor peut choisir de prendre une participation minoritaire dans une société locale ayant pour objet le développement de projets hôteliers. Ces prises de participations sont généralement assorties d'un engagement pris par la société étrangère de confier à Accor la gestion des hôtels détenus. Le Groupe détient généralement un siège à l'organe de direction de la société, lui permettant ainsi de participer aux prises de décisions à hauteur de son pourcentage de détention.

Le contrôle conjoint correspond à un partage contractuel du pouvoir entre deux ou plusieurs partenaires. Un consentement unanime des parties est requis pour toutes les décisions concernant les activités pertinentes.

Les participations mises en équivalence sont comptabilisées selon les principes décrits en note 6.

Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles et financières des sociétés dont il détient les titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux principes applicables aux actifs financiers évalués à la juste valeur, décrits en note 10.2. Ils sont présentés en « Actifs financiers non courants » dans l'état de la situation financière.

2. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition.

Le prix d'acquisition correspond à la juste valeur, à la date d'acquisition, des éléments de rémunération remis au vendeur en échange du contrôle de l'acquise, y compris tout ajustement de prix. Un écart d'acquisition est reconnu dans l'état de la situation financière au titre de la différence entre :

- ◇ la contrepartie transférée, augmentée du montant des intérêts minoritaires et, le cas échéant, de la juste valeur de la participation antérieurement détenue ; et
- ◇ la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs assumés à la date de prise de contrôle.

Si l'écart d'acquisition est négatif, il est constaté immédiatement en profit au compte de résultat.

Pour chaque prise de contrôle impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêts non acquise, correspondant aux intérêts minoritaires, est évaluée :

- ◇ soit à sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise, conduisant à reconnaître un écart d'acquisition uniquement au titre de la part acquise (méthode du « goodwill partiel ») ;
- ◇ soit à sa juste valeur, ayant pour effet la constatation d'un écart d'acquisition au titre des intérêts minoritaires (méthode du « goodwill complet »).

À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés. Il dispose d'une période d'évaluation d'une durée maximale de 12 mois, à compter de la date de prise de contrôle, pour finaliser la comptabilisation du regroupement d'entreprises.

Les ajustements ou compléments de prix éventuels sont inclus dans le prix et valorisés à leur juste valeur, dès la date d'acquisition, et ce quelle que soit leur probabilité de survenance. Durant le délai d'affectation, les ajustements ultérieurs sont comptabilisés en goodwill lorsqu'ils se rapportent à des faits et circonstances existants à la date d'acquisition ; à défaut et au-delà, ils sont comptabilisés directement en résultat.

Lorsque la prise de contrôle est réalisée par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment est réévaluée à sa juste valeur, à la date de prise de contrôle, en contrepartie du résultat. Le montant des autres éléments du résultat global afférents à la participation antérieure est également recyclé en résultat. Pour la détermination de l'écart d'acquisition, le prix d'acquisition est augmenté de la juste valeur de la participation précédemment détenue.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en « Produits et charges non courants » sur la période au cours de laquelle ils sont encourus, à l'exception de ceux liés à l'émission d'instruments de capitaux propres.

3. Acquisition de portefeuille d'actifs

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe peut acquérir des hôtels antérieurement exploités en contrat de location. Ces acquisitions sont généralement analysées comme des acquisitions d'actifs qui ne constituent pas des regroupements d'entreprises, dans la mesure où les processus opérationnels stratégiques (exploitation de l'hôtel) et la génération de rendements (revenus issus de l'exploitation) sont déjà contrôlés par Accor. Dans ce cas, les actifs et passifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition.

4. Cessions avec perte de contrôle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la décomptabilisation des actifs (y compris le goodwill) et des passifs de la filiale ainsi que des intérêts minoritaires à leur valeur comptable et à la constatation d'un résultat de cession en compte de résultat. Lorsque le Groupe maintient un intérêt résiduel dans l'entité cédée, les titres conservés sont revalorisés à leur juste valeur par résultat, qu'il s'agisse d'une participation dans une joint-venture, une entreprise associée ou de titres non consolidés. Il en résulte, à la date de perte de contrôle, la comptabilisation d'un résultat de cession global, constitué du résultat de cession de la quote-part d'intérêt cédée et du résultat de la revalorisation à la juste valeur de la quote-part d'intérêt conservée.

2.1 Évolution du périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe au 31 décembre 2018 figure en note 14.3. Les principales variations de périmètre de l'exercice sont décrites ci-après.

2.1.1 Acquisitions de l'exercice

Acquisition du Groupe Mantra

Le 31 mai 2018, Accor a acquis la totalité du capital et des droits de vote de la société Mantra Group Ltd, l'un des plus grands distributeurs et opérateurs hôteliers d'Australie. Mantra exploite 127 établissements (hôtels, complexes hôteliers et appart-hôtels) en Australie, Nouvelle-Zélande, Indonésie et Hawaï sous trois grandes enseignes : Mantra, Peppers et BreakFree. La complémentarité des implantations géographiques des deux groupes apportera au nouvel ensemble une meilleure distribution et des systèmes d'exploitation améliorés. Ce socle solide permettra à Accor de poursuivre son développement dans la zone Asie-Pacifique.

La transaction a été approuvée par les autorités réglementaires compétentes, notamment l'autorité australienne de la concurrence, l'*Australian Competition and Consumer Commission (ACCC)*, la Cour Fédérale australienne et le *Foreign Investment Review Board*, ainsi que par les actionnaires du Groupe Mantra le 23 mai 2018.

Le prix d'acquisition versé en numéraire aux actionnaires s'élève à 1,1 milliard de dollars australiens (soit 736 millions d'euros) sur la base d'un prix de 3,80 dollars australiens par action, après prise en compte du versement d'un dividende exceptionnel de 0,16 dollar australien par action. Afin de se prémunir contre une évolution défavorable du cours

de change du dollar australien entre la date de signature de l'accord et la date de réalisation de l'opération, le Groupe a souscrit, fin 2017, des instruments financiers couvrant le versement du prix d'acquisition. La variation de juste valeur de ces instruments, représentant une perte de 7 millions d'euros accumulée en autres éléments du résultat global jusqu'à la date de débouclage, a été incorporée à la valeur des titres, portant ainsi le prix d'acquisition du Groupe Mantra à 729 millions d'euros.

La juste valeur de la situation nette acquise s'élève à 394 millions de dollars australiens (soit 256 millions d'euros). Elle comprend principalement les contrats conclus avec les propriétaires (404 millions de dollars australiens), les marques (198 millions de dollars australiens), des immobilisations corporelles (167 millions de dollars australiens) ainsi qu'une dette nette (156 millions de dollars australiens) et des impôts différés passifs (176 millions de dollars australiens). L'écart d'acquisition, reconnu selon la méthode du goodwill partiel, s'élève à 729 millions de dollars australiens (soit 473 millions d'euros).

La contribution de Mantra au chiffre d'affaires et au résultat net consolidés du Groupe de l'exercice 2018 s'établit respectivement à 290 millions d'euros et 19 millions d'euros. Si l'acquisition avait été réalisée au 1^{er} janvier, la contribution au chiffre d'affaires aurait été de 485 millions d'euros.

Acquisition de Mövenpick Hotels & Resorts

Le 3 septembre 2018, Accor a acquis 100 % du capital et des droits de vote de Mövenpick Hotels & Resorts. Fondé en 1973 en Suisse, le Groupe propose un savoir-faire haut de gamme sur les principaux services hôteliers. Il est présent dans 27 pays avec 84 hôtels (plus de 20 000 chambres), et dispose d'une implantation particulièrement forte en Europe et au Moyen-Orient. Cette acquisition permettra à Accor

de consolider son leadership sur le marché européen et d'accélérer son développement sur les marchés émergents, notamment au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique.

Le prix d'acquisition s'élève à 563 millions d'euros, correspondant au versement effectué en numéraire pour 651 millions de francs suisses (soit 578 millions d'euros) auquel a été imputé la perte de 15 millions d'euros reconnue sur les instruments de couverture souscrits pour couvrir le prix d'acquisition contre une évolution défavorable du cours de change du franc suisse entre la date de signature de l'accord et la réalisation de l'opération.

L'écart d'acquisition provisoire s'établit à 523 millions de francs suisses (soit 465 millions d'euros). L'affectation du prix d'acquisition sera réalisée dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

La contribution de Mövenpick au chiffre d'affaires et au résultat net consolidé du Groupe de l'exercice 2018 s'élève respectivement à 77 millions d'euros et 6 millions d'euros. Sur une base année pleine, la contribution au chiffre d'affaires aurait été de 219 millions d'euros.

Acquisition de Gekko

Le 9 janvier 2018, Accor a acquis 89,1 % du capital et des droits de vote de la société Gekko, acteur majeur de la réservation hôtelière sur le segment de la clientèle d'affaires. Grâce à son expertise et sa technologie de pointe, Gekko offre des solutions de recherche et de réservation au travers d'une interface connectée à plus de 500 000 hôtels dans le monde. La société compte, parmi ses clients, plus de 300 grandes entreprises et 14 000 agences de voyage. Cette opération s'inscrit dans la stratégie visant à renforcer le leadership d'Accor sur l'ensemble du parcours client, en enrichissant son offre de services à destination des voyageurs d'affaires, qui représentent le principal segment de clientèle du Groupe.

Le prix d'acquisition s'élève à 96 millions d'euros. Sur la base d'une situation nette acquise de 45 millions d'euros, comprenant principalement des actifs incorporels (relations clients et technologie pour 48 millions d'euros), une trésorerie nette (9 millions d'euros) et des impôts différés passifs (14 millions d'euros), l'écart d'acquisition reconnu est de 56 millions d'euros, calculé selon la méthode du goodwill partiel.

Les fondateurs conservent 10,9 % du capital de Gekko et bénéficient d'options de vente de leurs titres basées sur l'atteinte de critères de performance. Cette obligation de rachat d'intérêts minoritaires est reconnue en dette pour un montant estimé de 20 millions d'euros dans l'état de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2018.

Sur l'exercice 2018, la contribution de Gekko au chiffre d'affaires et au résultat net consolidés du Groupe est respectivement de 24 millions d'euros et 4 millions d'euros.

Autres acquisitions

Accor s'est associé avec le Groupe SNCF afin de poursuivre le développement de la marque Orient-Express dans le secteur de l'hospitalité de luxe à l'échelle internationale. Ce rapprochement s'est concrétisé le 25 janvier 2018, par une prise de participation d'Accor de 50 % plus 1 action au capital de la société propriétaire de la marque, précédemment détenue exclusivement par la SNCF. Les voitures historiques,

qui demeurent la propriété matérielle du groupe public ferroviaire, seront exploitées par l'entité Orient-Express dans le cadre de voyages et de manifestations privées. Cet accord permettra également à Accor de renforcer son leadership sur le segment du luxe en développant une collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient-Express. La société Orient-Express est consolidée en intégration globale depuis le 25 janvier 2018 ; la gouvernance mise en place permettant au Groupe d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes.

Le 6 avril 2018, Accor a acquis ResDiary, une plateforme leader pour la réservation et la gestion de tables de restaurants. Créée à Glasgow en 2004, la société propose aux restaurateurs un service haut de gamme de gestion de tables, grâce à une technologie permettant d'optimiser leur chiffre d'affaires tout en maîtrisant leurs coûts d'exploitation. Particulièrement bien implantée dans la région Asie-Pacifique et en Grande-Bretagne, la plateforme est active dans 60 pays dans le monde.

Le 5 juin 2018, Accor a acquis la plateforme SaaS Adoria qui permet aux acteurs de la restauration d'optimiser la gestion de leur approvisionnement. Créée en 2003 en France, Adoria propose des solutions centralisées de gestion des appels d'offre, d'approvisionnement, de logistique et de production.

Le 26 septembre 2018, Accor a acquis 85 % du capital et des droits de vote de la société 21c Museum Hotels, société de gestion hôtelière qui associe musées d'art contemporain, boutiques-hôtels et restaurants dirigés par de grands chefs au sein de huit établissements à travers les États-Unis. L'enseigne 21c Museum Hotels rejoindra MGallery, la collection de boutiques-hôtels d'Accor, marquant ainsi les premiers pas de la marque sur le marché nord-américain.

Le 12 novembre 2018, Accor a acquis 100 % de la société de gestion Atton Hoteles exploitant 11 hôtels répartis entre le Chili, le Pérou, la Colombie et les États-Unis. Le Groupe a également pris une participation de 20 % dans la société immobilière détentrice de ces actifs ; le solde de 80 % étant racheté par le groupe chilien Algeciras. L'enseigne Atton Hoteles a été fondée au Chili en 2000 et s'adresse aux voyageurs d'affaires sur les segments milieu et haut de gamme. Cette opération permettra à Accor de renforcer son réseau en Amérique latine, tout en développant sa présence sur des marchés en forte croissance, à l'instar du Chili et du Pérou.

Les écarts d'acquisition reconnus sur ces acquisitions s'élèvent à 121 millions d'euros, sur la base d'un coût total de 164 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, l'affectation du prix d'acquisition de 21C Museum et Atton Hoteles est réalisée sur des bases provisoires.

Sur 2018, la contribution de ces acquisitions au chiffre d'affaires consolidé du Groupe est de 20 millions d'euros.

2.1.2 Nouvelles participations mises en équivalence

La principale opération de la période correspond à la comptabilisation de la participation résiduelle conservée par Accor dans le capital d'AccorInvest, suite à la perte de contrôle de la filiale intervenue le 31 mai 2018. À compter de cette date, l'entité est comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés, en raison de l'influence notable exercée par le Groupe (voir détails de l'opération en note 3).

Partenariat stratégique avec sbe Entertainment Group

Le 5 octobre 2018, Accor a acquis une participation de 50 % dans sbe Entertainment Group, société qui assure la promotion immobilière, la gestion et l'exploitation d'hôtels et d'enseignes reconnues. Son portefeuille comprend des résidences de luxe et appart'hôtels, des programmes bien-être et de spa, ainsi que des offres de restauration et événementielles. Grâce à ce partenariat, Accor entend renforcer sa présence sur le segment de l'hôtellerie de luxe lifestyle en forte croissance, notamment dans des villes clés nord-américaines.

Accor exerce un contrôle conjoint avec le fondateur de sbe qui reste au capital de l'entité. La participation a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés à son coût d'acquisition de 104 millions d'euros. Le Groupe détient une option d'achat lui permettant d'acquérir la totalité des titres restants en 2023. Par ailleurs, dans le cadre de cette opération, Accor a octroyé un prêt de 200 millions de dollars à la société.

Autres prises de participation

Le 9 janvier 2018, Accor a acquis une participation complémentaire de 13,35 % dans la société Mama Shelter, portant ainsi sa participation à 49,94 %, sans changement sur la méthode de consolidation.

Le 31 mai 2018, Accor a acquis 50 % du Groupe Mantis, conglomérat sud-africain opérant dans les domaines de l'hôtellerie et du voyage. Le groupe exploite 28 établissements et lodges cinq étoiles, détenus en propre ou sous contrats de gestion ; auquel s'ajoute un réseau international d'hôtels et de résidences portant le label Mantis. Il détient et exploite également plusieurs bateaux de croisière et un lodge de luxe sous la marque Zambezi Queen Collection. Ce partenariat stratégique permettra à Accor de renforcer son leadership en Afrique. Accor, qui est représenté à hauteur de la moitié des membres au sein du conseil d'administration, exerce un contrôle conjoint avec les autres partenaires sur le groupe Mantis. Le Groupe détient, par ailleurs, une option d'achat lui permettant d'acquérir un intérêt complémentaire allant jusqu'à 20 % dans trois ans.

2.2 Actifs destinés à être cédés et activités abandonnées

Principes comptables

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, il est présenté distinctement en « Actifs destinés à être cédés » dans l'état de la situation financière. Les passifs associés sont, le cas échéant, présentés en tant que « Passifs associés à des actifs destinés à être cédés ». Un tel classement est appliqué lorsque les conditions suivantes sont remplies : la vente est considérée comme hautement probable dans un horizon raisonnable, un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant et l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate dans son état actuel.

Les actifs et passifs destinés à être cédés sont évalués globalement au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de leur prix de cession, diminuée des frais liés à la vente. En conséquence, les actifs immobilisés ne font plus l'objet d'un amortissement.

Une activité non poursuivie est une composante dont le Groupe s'est séparé, ou qui est classée comme destinée à être cédée, répondant au moins à l'un des critères suivants :

- ◇ elle représente un secteur d'activité ou une zone géographique principale et distincte pour le Groupe, ou fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'un secteur d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou
- ◇ elle est une activité acquise exclusivement en vue de la revente.

Le résultat ainsi que la plus ou moins-value de cession de ces activités sont présentés, nets d'impôts, sur une ligne distincte du compte de résultat, avec retraitement de l'exercice précédant présenté en comparatif. Les flux de trésorerie nets attribuables à ces activités sont présentés distinctement dans le tableau des flux de trésorerie.

Le 26 juillet 2018, Accor a acquis une participation de 15,01 % dans la société Onepark, plateforme de réservations de parking sur internet et sur application mobile. Compte tenu de l'influence notable exercée par le Groupe, la participation a été comptabilisée par mise en équivalence.

Le 12 novembre 2018, Accor a acquis une participation de 20 % dans la société immobilière détentrice des actifs exploités par Atton Hoteles, dans le cadre de l'alliance conclue avec Algeciras pour le rachat de la société, comme détaillé ci-avant.

Le coût total de ces prises de participation s'élève à 80 millions d'euros.

2.1.3 Cessions de l'exercice

La principale transaction intervenue sur l'exercice concerne la cession de la filiale AccorInvest, dont les impacts financiers sont présentés dans la note 3 dédiée.

2.1.4 Autres informations

Projet de création d'un fonds d'investissement dédié à l'hôtellerie en Afrique subsaharienne

Le 23 juillet 2018, Katara Hospitality, l'un des propriétaires hôteliers les plus importants au monde, développeur et gestionnaire d'hôtels haut de gamme basé au Qatar, et Accor ont annoncé la création d'un fonds d'investissement doté d'une capacité supérieure à 1 milliard de dollars, qui ciblera le secteur de l'hôtellerie de différents pays d'Afrique subsaharienne. Ce fonds disposera de 500 millions de dollars de capitaux propres, apportés par Katara Hospitality et Accor respectivement à hauteur de 350 millions de dollars et 150 millions de dollars au cours des cinq à sept prochaines années. Le solde de la capacité de financement proviendra d'un recours à l'endettement et d'investissements réalisés en commun avec d'autres partenaires. Au 31 décembre 2018, l'avancement du projet est toujours en cours. Cet investissement sera comptabilisé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe Accor.

Au 31 décembre 2018, les actifs destinés à être cédés et passifs associés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Note	Déc. 2017		Déc. 2018	
		Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
AccorInvest	3	4 769	1 526	-	-
Autres		56	7	14	6
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS		4 824	1 532	14	6

L'actif net d'AccorInvest, qui avait été classé en actifs destinés à être cédés à fin 2017, a été déconsolidé à compter du 31 mai 2018 suite à la perte de contrôle de l'entité (voir note 3). Le résultat net ainsi que les flux de trésorerie d'AccorInvest

jusqu'à cette date sont présentés distinctement dans le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie consolidés en activités non poursuivies.

note 3 CESSION DE LA FILIALE ACCORINVEST

3.1 Impacts financiers sur les comptes du Groupe

Le 31 mai 2018, Accor a finalisé la cession de 57,8 % du capital de sa filiale AccorInvest, constituée le 30 juin 2017 à la suite d'opérations de restructurations juridiques afin d'abriter la majeure partie des actifs hôteliers du Groupe (exploités en propre et sous contrats de location). Les modalités de mise en œuvre de cette séparation ainsi que le périmètre des apports ont été présentés dans la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés 2017, intégrée dans le Document de référence. Cette cession représente, pour le Groupe, l'aboutissement du processus de transformation de son modèle économique.

Dès le lancement du projet en 2016, des négociations avec des investisseurs de long terme avaient été initiées. Elles ont abouti à la signature d'un accord le 27 février 2018, avec un groupe d'investisseurs composés des fonds souverains Public Investment Fund (PIF) et GIC, des investisseurs institutionnels Colony NorthStar, Crédit Agricole Assurances et Amundi ainsi que des investisseurs privés.

En application de la position-recommandation de l'AMF sur les cessions d'actifs significatifs, le projet a, au préalable, été soumis au vote consultatif des actionnaires d'Accor SA lors de l'Assemblée Générale qui s'est réunie le 20 avril 2018. À la suite d'un vote favorable, et consécutivement à l'obtention des approbations des autorités réglementaires et de la concurrence, la cession de 57,8 % de la société AccorInvest a été réalisée le 31 mai 2018. À l'issue de cette opération, le Groupe conserve une participation résiduelle dans l'entité à hauteur de 42,2 %.

En application des dispositions de la norme IFRS 10, cette opération conduit à une perte de contrôle d'AccorInvest, dans la mesure où les droits résiduels détenus par le Groupe (droits de vote conservés, cumulés aux droits résultants des documents contractuels régissant les relations entre les parties) ne lui permettent pas d'en diriger unilatéralement les activités pertinentes, à savoir l'exploitation hôtelière et la politique de gestion patrimoniale. Ainsi, l'opération s'est traduite par la décomptabilisation des actifs et passifs d'AccorInvest, qui avaient été classés en actifs destinés à être cédés dans les comptes consolidés à fin 2017, en application de la norme IFRS 5.

Dans le cadre de cette opération, Accor bénéficie d'un apport de liquidités de 4,6 milliards d'euros, comprenant le prix de cession de la quote-part de 57,8 % cédée pour 2,1 milliards d'euros, sur la base d'une valeur d'entreprise de 6,3 milliards d'euros, ainsi que le remboursement par AccorInvest d'un prêt actionnaire de 2,5 milliards d'euros.

À compter du 1^{er} juin 2018, la participation résiduelle détenue par Accor est intégrée par mise en équivalence dans les comptes consolidés, en raison de l'influence notable exercée par le Groupe.

La plus-value de cession dégagée s'élève à 2,4 milliards d'euros. Elle a été calculée par différence entre :

- ♦ le résultat global de cession d'un montant de 3,7 milliards d'euros comprenant le prix de cession de la quote-part de 57,8 % cédée (2,1 milliards d'euros), la juste valeur de la participation résiduelle de 42,2 % conservée (1,5 milliard d'euros) ainsi que la valeur comptable des intérêts minoritaires (0,1 milliard d'euros) ; et
- ♦ l'actif net comptable d'AccorInvest, tel que reconnu dans les états financiers du Groupe à la date de cession (1,3 milliard d'euros après remboursement du prêt actionnaire).

Dans les comptes consolidés du Groupe, le résultat net des activités non poursuivies comprend la plus-value de cession dégagée, nette des coûts directement liés à l'opération, ainsi que le résultat d'AccorInvest jusqu'à la date de la cession.

Le 25 juillet 2018, Accor a cédé une tranche additionnelle de 7 % du capital d'AccorInvest à Colony NorthStar pour un montant de 250 millions d'euros, déterminé sur les mêmes bases que la cession initiale. Cette opération est sans impact sur le résultat du Groupe dans la mesure où la participation résiduelle dans AccorInvest a été revalorisée à la juste valeur lors de sa comptabilisation par mise en équivalence. Le Groupe détient désormais 35,2 % du capital d'AccorInvest.

3.2 Données financières d'AccorInvest

La contribution d'AccorInvest au résultat et aux flux de trésorerie consolidés du Groupe jusqu'à la date de perte de contrôle est présentée ci-après.

Compte de résultat d'AccorInvest

(en millions d'euros)	2017 *	2018 **
Chiffre d'affaires	3 985	1 517
Charges d'exploitation	(2 848)	(1 131)
Résultat brut d'exploitation	1 137	386
Loyers	(615)	(235)
Excédent brut d'exploitation	522	151
Amortissements et provisions	-	0
Résultat d'exploitation	522	151
Autres produits et charges	(113)	(22)
Impôts	(338)	(39)
RÉSULTAT NET	71	90

* Montants retraités, en application de la norme IFRS 5, afin de tenir compte de l'incidence des changements de périmètre.

** Cinq mois d'activité sur 2018.

Les amortissements et dépréciations des actifs non courants ont été annulés en application des dispositions de la norme IFRS 5. En 2017, le résultat net était impacté de l'imposition liée aux restructurations juridiques réalisées dans le cadre de la filialisation d'AccorInvest pour 338 millions d'euros.

Flux de trésorerie d'AccorInvest

(en millions d'euros)	2017 *	2018 **
Marge brute d'autofinancement d'exploitation courante	411	129
Diminution (Augmentation) du besoin en fonds de roulement courant	200	(66)
Éléments non courants	(63)	(14)
Flux de trésorerie des activités opérationnelles	548	49
Décaissements liés à des investissements sur actifs existants	(227)	(114)
Décaissements liés à des investissements de développement	(496)	(102)
Encaissements liés à des cessions d'actifs	(154)	5
Flux de trésorerie liés aux flux d'investissements	(877)	(210)
Flux de trésorerie des activités de financement	101	(228)
Écarts de conversion	56	23
VARIATION DE TRÉSORERIE	(172)	(366)

* Montants retraités, en application de la norme IFRS 5, afin de tenir compte de l'incidence des changements de périmètre.

** Cinq mois d'activité sur 2018.

note 4 DONNÉES OPÉRATIONNELLES COURANTES

4.1 Information sectorielle

Principes comptables

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle, présentée ci-après, est fondée sur le reporting interne du Groupe utilisé par le Comité exécutif (défini comme le principal décideur opérationnel au sens de la norme) pour évaluer la performance opérationnelle et mettre en œuvre l'allocation des ressources.

Dans le cadre de la transformation de son modèle économique, Accor a été amené à refondre son reporting interne afin de refléter le recentrage du Groupe sur son métier d'opérateur hôtelier, la diversification de son portefeuille d'activités ainsi que la nouvelle organisation qui en découle. Les réflexions menées ont également intégré les conséquences de l'application de la norme IFRS 15 sur les taux de marges du Groupe, dans la mesure où le Groupe doit désormais présenter en chiffre d'affaires les refacturations des coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers (voir détails en note 15).

Le Groupe est organisé autour de trois pôles stratégiques dont les contours ont évolué.

HotelServices

Ce pôle, qui centralise l'activité de gestionnaire hôtelier et de franchiseur, est désormais scindé en deux activités :

- ◇ « **Management & Franchise** » : Activité de gestion et de franchise d'hôtels reposant sur la perception de redevances, ainsi que sur l'activité générée par les achats ;
- ◇ « **Services aux propriétaires** » : Activité regroupant l'ensemble des services pour lesquels le Groupe dépense la rémunération perçue des hôtels : activités de ventes, marketing et distribution, programme de fidélité, services partagés ainsi que les refacturations de coûts encourus pour le compte des hôtels (tels que les coûts des employés du Groupe travaillant dans les hôtels).

Jusqu'à fin 2017, la performance du pôle HotelServices était suivie par zones géographiques. Désormais, ce suivi géographique est réalisé au niveau de l'activité Management & Franchise. En outre, les régions ont été modifiées afin de refléter la nouvelle organisation opérationnelle du Groupe. La France et la Suisse ont été intégrées au sein de la région Europe. La zone Structures mondiales qui regroupait les entités supports dont les flux n'étaient pas spécifiques à une zone a été supprimée, conduisant à réallouer les différents flux de chiffre d'affaires et de coûts aux régions.

Ainsi, l'activité Management & Franchise est organisée autour des cinq régions opérationnelles suivantes :

- ◇ Europe ;
- ◇ Afrique Moyen-Orient ;
- ◇ Asie-Pacifique ;
- ◇ Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes ;
- ◇ Amérique du Sud.

Actifs Hôteliers & autres

Ce pôle correspond au métier de propriétaire exploitant quel que soit le mode de détention (hôtels en propriété et en location). Il regroupe les hôtels exploités en Europe Centrale, les hôtels des Groupes Mantra et Mövenpick acquis sur la période, ainsi que certains hôtels, notamment au Brésil, exploités en contrats de location avec un loyer variable sur la base d'un pourcentage du résultat brut d'exploitation. Son modèle économique est centré sur l'amélioration du rendement des actifs et l'optimisation du bilan. Il correspond aux activités de gestion de portefeuille d'actifs, de conception, construction, rénovation et maintenance des hôtels.

Dorénavant, ce pôle intègre également trois activités exercées en Asie-Pacifique, précédemment présentées dans le pôle HotelServices : AccorPlus (programme de cartes de réduction), Accor Vacation Club (activité de timeshare) et Strata (activité de distribution de chambres et de gestion de parties communes d'hôtels), ainsi que le projet AccorLocal lancé en 2017, précédemment présenté dans le pôle Nouvelles activités.

Nouvelles activités

Ce pôle regroupe les nouvelles activités développées par le Groupe, principalement à travers des opérations de croissance externe :

- ◆ **Services digitaux**, qui consiste à proposer des solutions digitales aux hôteliers indépendants afin de favoriser le développement de leurs ventes directes (activité réalisée par Fastbooking et Availpro) et, plus récemment, aux restaurateurs afin d'optimiser la gestion des tables et de leurs approvisionnements (avec les acquisitions de ResDiary et Adoria).
- ◆ **Services de réservation hôtelière** pour les entreprises et agences de voyage avec l'acquisition de Gekko.
- ◆ **Services de conciergerie** correspondant à l'intégration de John Paul, avec parallèlement la prise en charge du Customer Care.
- ◆ **Ventes digitales**, avec l'acquisition de VeryChic, proposant une offre de ventes privées exclusives avec des partenaires de luxe et haut de gamme.
- ◆ **Location de résidences privées de luxe**, qui comprend Onefinestay, Travel Keys et Squarebreak, avec un total de plus de 5 000 adresses dans le monde.

Le coût des fonctions supports centrales (gouvernance, finance, communication, ressources humaines, juridique...) est présenté séparément dans une rubrique dédiée « Holding/Éliminations ».

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information sectorielle comparative présentée au 31 décembre 2017 a été retraitée pour refléter le nouveau reporting du Groupe.

4.1.1 Informations par pôle stratégique

La performance du Groupe par pôle d'activité s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2017 *	2018	Variation (%)	
			Réel	PCC *
HotelServices	2 443	2 618	+ 7,2 %	+ 8,4 %
› dont Management & Franchise	877	965	+ 10,0 %	+ 9,0 %
› dont Services aux propriétaires	1 566	1 654	+ 5,6 %	+ 8,0 %
Actifs Hôtelières & autres	755	1 086	+ 43,8 %	+ 8,4 %
Nouvelles activités	100	149	+ 49,4 %	+ 2,4 %
Holding/Éliminations	(525)	(243)	N/A	N/A
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 774	3 610	+ 30,2 %	+ 8,8 %
HotelServices	635	705	+ 11,0 %	+ 12,3 %
› dont Management & Franchise	619	659	+ 6,4 %	+ 9,7 %
› dont Services aux propriétaires	16	46	+ 187,2 %	N/A
Actifs Hôtelières & autres	126	167	+ 32,6 %	+ 9,4 %
Nouvelles Activités	(25)	(28)	(11,0) %	(70,5) %
Holding/Éliminations	(114)	(132)	N/A	N/A
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	622	712	+ 14,5 %	+ 8,0 %

* Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15.

* PCC : à périmètre et change constants.

Les données du pôle HotelServices incluent les flux réalisés avec la filiale AccorInvest préalablement à sa cession. L'élimination de ces flux est présentée sur la ligne « Holding/Éliminations ».

Les redevances facturées à AccorInvest, sur les cinq premiers mois 2018, s'élèvent à 174 millions d'euros (462 millions d'euros sur 2017).

Le chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 374 millions d'euros en 2018 comprenant le chiffre d'affaires réalisé avec AccorInvest à partir du 1^{er} juin 2018, qui n'est plus éliminé depuis cette date.

4.1.2 Informations détaillées de l'activité Management & Franchise

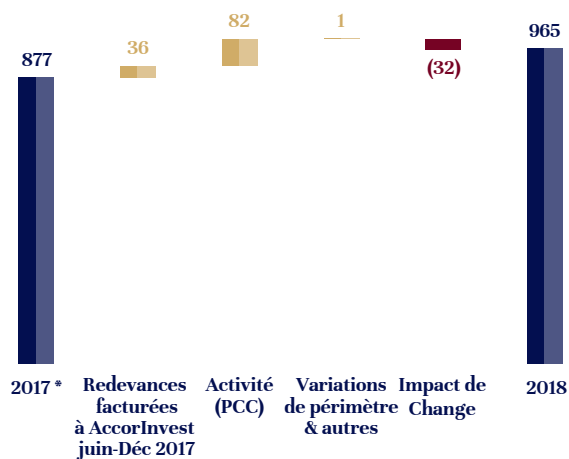
A. Chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise

(en millions d'euros)	2017 *	2018	Variation (%)	
			Réel	PCC *
Europe	449	500	+ 11,3 %	+ 8,7 %
Afrique et Moyen-Orient	76	81	+ 6,0 %	(1,1) %
Asie-Pacifique	194	209	+ 8,1 %	+ 8,4 %
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	116	132	+ 13,4 %	+ 17,1 %
Amérique du Sud	41	43	+ 3,2 %	+ 13,8 %
CHIFFRE D'AFFAIRES MANAGEMENT & FRANCHISE	877	965	+ 10,0 %	+ 9,0 %

* Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15.
* PCC : à périmètre et change constants.

L'évolution du chiffre d'affaires de l'activité Management & Franchise se décompose de la façon suivante :

Variation du chiffre d'affaires (m€)



* Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15.

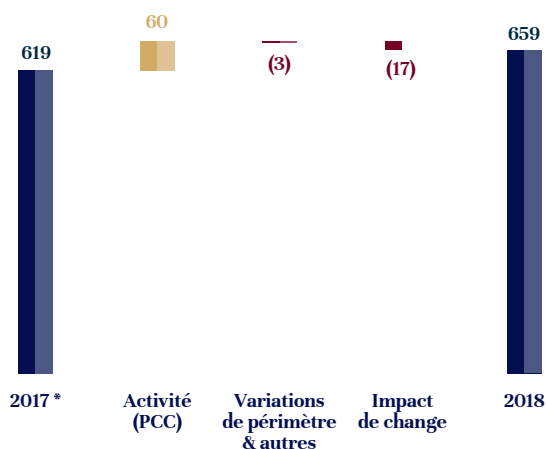
B. Excédent Brut d'Exploitation de l'activité Management & Franchise

(en millions d'euros)	2017 *	2018	Variation (%)	
			Réel	PCC *
Europe	363	387	+ 6,7 %	+ 11,0 %
Afrique et Moyen-Orient	46	51	+ 12,1 %	+ 2,6 %
Asie-Pacifique	128	128	+ 0,2 %	+ 6,9 %
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	72	76	+ 6,7 %	+ 9,6 %
Amérique du Sud	12	16	+ 35,3 %	+ 22,8 %
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION MANAGEMENT & FRANCHISE	619	659	+ 6,4 %	+ 9,7 %

* Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15.
* PCC : à périmètre et change constants.

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation de l'activité Management & Franchise s'analyse comme suit :

Variation de l'EBE (m€)



* Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15.

4.2 Chiffre d'affaires

Principes comptables

Le chiffre d'affaires correspond au montant des prestations de services et des ventes de produits liés aux activités ordinaires du Groupe. Il est reconnu lorsque le Groupe transfère le contrôle de biens ou de services promis au client, soit en continu, soit à une date donnée. Le chiffre d'affaires est évalué pour le montant de la contrepartie à laquelle le Groupe s'attend à avoir droit en échange des biens ou services transférés.

Le Groupe applique les dispositions de la norme IFRS 15 pour déterminer s'il agit en tant qu'agent ou principal dans le cadre de ses relations contractuelles. Il est qualifié de principal lorsqu'il contrôle le service promis avant de le fournir au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires et les charges supportées sont présentés en brut, sur des lignes séparées, au compte de résultat. Dans le cas contraire, le Groupe est qualifié d'agent ; et seule la rémunération nette perçue à ce titre est présentée en chiffre d'affaires.

Redevances facturées aux hôtels sous contrat de gestion et hôtels franchisés

- ◇ **Redevances de marque** reçues des propriétaires hôteliers au titre de l'usage des marques du Groupe qui leur est concédé. Elles sont généralement assises sur le chiffre d'affaires Hébergement de l'hôtel.
- ◇ **Redevances de gestion** perçues des propriétaires lorsque les hôtels sont gérés par le Groupe. Elles intègrent une redevance de base, généralement assise sur le revenu de l'hôtel et, dans un certain nombre de cas, une redevance variable, généralement assise sur la profitabilité de l'hôtel.
- ◇ **Autres redevances** facturées au titre des services fournis en support aux hôtels du réseau tels que le marketing, la distribution, les systèmes d'information...

Le Groupe applique les dispositions spécifiques de la norme IFRS 15 relatives aux licences de propriété intellectuelle permettant de comptabiliser le chiffre d'affaires relatif aux redevances de marque au rythme de la comptabilisation du chiffre d'affaires de l'hôtel.

Les autres redevances se rapportent à des prestations de services constituant des obligations de performances distinctes qui sont généralement satisfaites en continu, au fur et à mesure que les propriétaires reçoivent et consomment les avantages procurés. Le Groupe applique la mesure de simplification prévue par la norme IFRS 15 et reconnaît le chiffre d'affaires pour le montant qu'il est en droit de facturer, lorsque cette méthode de mesure de l'avancement est considérée comme la plus représentative des efforts fournis. La facturation est établie sur la base des prix contractuels qui constituent les prix de ventes spécifiques des différents biens ou services promis. Les contreparties variables, qui dépendent d'événements futurs incertains, sont estimées suivant la méthode du montant le plus probable sur la base de l'information raisonnablement disponible, et sont, le cas échéant, plafonnées au montant minimum hautement probable. À la fin de chaque arrêté, le Groupe procède à une réévaluation de ces estimations et apprécie si une limitation doit s'appliquer.

Programme de fidélité

Accor administre et gère le programme de fidélité pour le compte des hôtels du réseau. Le Groupe considère qu'il a une obligation de performance unique à remplir à ce titre, qui est satisfaite lorsque les points rewards sont utilisés par les membres pour un séjour ou lorsqu'ils expirent. Les redevances facturées aux hôtels du réseau sont différées en dette pour le montant qui reflète le prix de vente spécifique de l'avantage futur octroyé au membre. Elles sont reconnues en chiffre d'affaires au rythme de l'utilisation ou de l'expiration des points.

Le Groupe agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il ne contrôle pas la prestation qui est rendue au membre en échange des points. Par conséquent, le chiffre d'affaires est présenté sur une base nette, c'est-à-dire après déduction du coût de remboursement de la chambre à l'hôtel qui réalise la prestation.

Chiffre d'affaires hôtelier

Il correspond à l'ensemble des recettes reçues des clients, pour les hôtels détenus en propriété ou exploités en contrat de location. Les services rendus (hébergement, restauration et autres prestations annexes) constituent des obligations de performance distinctes, qui sont facturées à des prix représentatifs de leurs prix de ventes spécifiques. Ces obligations sont satisfaites en continu dès lors qu'elles relèvent de l'offre d'hébergement, au fur et à mesure de la durée de séjour effectué par le client au sein de l'établissement, et à un instant donné pour les prestations connexes, au moment de leur exécution.

La ventilation du chiffre d'affaires est présentée en note 4.1 ci-avant.

4.3 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Coûts des marchandises vendues	(67)	(97)
Charges de personnel	(1 607)	(1 818)
Loyers	(104)	(148)
Énergie, entretien et maintenance	(53)	(69)
Taxes d'exploitation, assurances et charges de copropriété	(47)	(56)
Autres charges d'exploitation *	(274)	(710)
CHARGES D'EXPLOITATION	(2 151)	(2 897)

* Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15.

* Les autres charges d'exploitation comprennent les produits de redevances perçus auprès de AccorInvest sur toute l'année 2017 pour 462 millions d'euros et sur les cinq premiers mois de l'année 2018 pour 174 millions d'euros. En application des principes de consolidation, ces redevances sont éliminées dans les comptes consolidés du groupe jusqu'à la date de perte de contrôle de l'entité.

Les loyers correspondent aux sièges du Groupe et aux actifs hôteliers exploités sous contrats de location.

Les autres charges d'exploitation sont principalement composées des coûts de marketing, des dépenses de publicité et de promotion, des coûts de distribution et des coûts informatiques.

4.4 Besoin en Fonds de Roulement

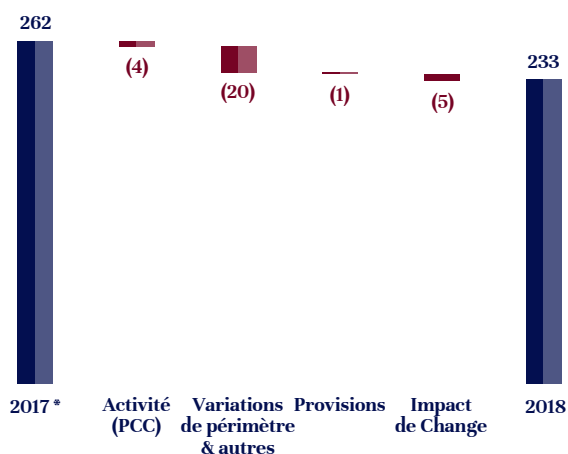
Le besoin en fonds de roulement est composé des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Déc. 2017*	Variation	Déc. 2018
Stocks	8	8	15
Clients	403	214	617
Autres actifs courants	255	3	258
Actifs courants	666	224	890
Fournisseurs	398	28	426
Autres passifs courants	530	166	696
Passifs courants	928	195	1 122
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	262	(29)	233

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

La variation du besoin en fonds de roulement se décompose comme suit :

Variation du besoin en fonds de roulement (m€)



* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

4.4.1 Actifs courants

Les créances clients se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2018
Valeurs brutes	470	687
Provisions	(68)	(70)
CRÉANCES CLIENTS	403	617

Les créances identifiées en dépassement d'échéance font l'objet d'un suivi particulier et leur recouvrabilité est évaluée régulièrement de manière à constater d'éventuelles dépréciations complémentaires. Le montant des créances en retard de paiement et non encore dépréciées est non significatif.

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017 *	Déc. 2018
TVA à récupérer	107	82
Créances vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	3	1
Créances d'impôts et taxes	9	11
Autres débiteurs	121	144
Charges constatées d'avance	24	41
Valeur brute	265	279
Provisions	(10)	(21)
VALEUR NETTE	255	258

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

4.4.2 Passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017 *	Déc. 2018
TVA à payer	52	62
Dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux	193	218
Dettes d'impôts et taxes	41	91
Autres créanciers	180	250
Produits constatés d'avance	64	75
AUTRES PASSIFS COURANTS	530	696

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

4.5 Actifs et passifs sur les contrats conclus avec des clients

Principes comptables

En application de la norme IFRS 15, le Groupe reconnaît des actifs et passifs sur les contrats clients :

- ♦ les actifs sur contrats représentent un droit conditionnel, pour le Groupe, à recevoir une rémunération au titre de biens ou services déjà transférés aux clients, et dont l'exigibilité est soumise à d'autres conditions que le passage du temps. Ils comprennent également les réductions de chiffre d'affaires octroyées d'avance aux clients et pour lesquelles les services correspondants n'ont pas encore été transférés (principalement les *Key moneys*) ;
- ♦ les passifs sur contrats représentent l'obligation, pour le Groupe, de transférer des biens ou des services pour lesquels un paiement a déjà été reçu de la part du client, ou lorsque le droit inconditionnel au paiement est déjà acquis. Ils correspondent essentiellement aux produits différés au titre du programme fidélité et des droits d'entrée facturés à la signature de contrats.

(en millions d'euros)	Déc. 2017 *	Déc. 2018
Versements d'avance aux propriétaires	174	176
Actifs sur contrats	174	176
Facturations d'avance aux propriétaires	22	27
Points différés du programme de fidélité	185	201
Passifs sur contrats	207	227
ACTIFS ET PASSIFS NETS	(33)	(51)

* Montants retraités de l'application de la norme IFRS 15.

Le chiffre d'affaires reconnu sur l'exercice au titre des passifs de contrats existants au 1^{er} janvier 2018 s'élève à 128 millions d'euros, principalement concernant les engagements du programme de fidélité.

note 5 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

5.1 Effectifs

Les effectifs du Groupe se décomposent comme suit :

Effectifs	2017	2018
Effectifs temps plein	18 393	22 935

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.

5.2 Charges de personnel

Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et participation aux bénéfices, payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants. Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié.

Les salariés bénéficient également d'avantages à long terme comprenant :

- ◇ des avantages postérieurs à l'emploi, payables après la cessation de l'emploi, qui incluent les indemnités de fin de carrière et les régimes de retraites ;
- ◇ d'autres avantages à long terme, pendant l'emploi, tels que les médailles du travail, primes de fidélité et primes d'ancienneté.

Les différents avantages offerts aux salariés dépendent des législations locales et des conventions en vigueur dans chaque pays du Groupe. Les avantages postérieurs à l'emploi s'analysent en deux catégories :

- ◇ régimes à cotisations définies qui ne sont pas porteurs d'engagement futur puisque l'obligation du Groupe est limitée au versement régulier de cotisations à des organismes externes chargés de la gestion des fonds. Les cotisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues ;
- ◇ régimes à prestations définies qui se caractérisent par un engagement du Groupe à garantir un niveau de prestations définies selon une convention. L'obligation du Groupe donne lieu à la comptabilisation d'une provision dans l'état de la situation financière.

Le Groupe octroie également une rémunération long terme en instruments de capitaux propres à ses dirigeants et certains de ses salariés. Ces plans sont comptabilisés selon les modalités décrites en note 5.4.

Les charges de personnel se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Salaires et charges sociales	(1 590)	(1 797)
Paiements en actions	(17)	(21)
CHARGES DE PERSONNEL	(1 607)	(1 818)

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

5.3 Engagements de retraites et assimilés

Principes comptables

La provision pour retraites correspond à la valeur actualisée des engagements diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. Un excédent d'actifs n'est comptabilisé que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs effectivement disponibles pour le Groupe.

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ en retraite, le taux de mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation. Ces hypothèses prennent en considération les conditions particulières, notamment macroéconomiques, des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- ◇ le coût des services rendus dans l'année, le coût des services passés résultant de l'adoption d'un nouveau régime ou de la modification d'un régime existant ainsi que les éventuels effets de réduction de régime ou liquidation de régime, présentés en résultat d'exploitation ; et
- ◇ la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture présentés en résultat financier.

Les écarts actuariels résultant des différences constatées entre les données réelles et les prévisions, ou suite à des changements d'hypothèses actuarielles, sont comptabilisés dans l'état du résultat global.

En revanche, pour les avantages à long terme, les écarts actuariels sont comptabilisés immédiatement en résultat.

5.3.1 Synthèse des engagements pour retraites et assimilés

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
Régimes de retraite	80	95
Autres avantages long terme	10	6
Provision au passif	91	102
Excédent sur régimes de retraites	12	4
Actif de retraites	12	4
ENGAGEMENT NET	78	98
› dont provision nette pour retraites	68	92
› dont provision pour autres engagements	10	6

5.3.2 Description des régimes

Pour le Groupe, les régimes à prestations définies concernent principalement :

- ◇ **régimes de retraite** : les principaux régimes se situent en France (43 % de l'obligation), au Royaume-Uni (23 % de l'obligation) et au Canada (21 % 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 Holding, le régime de retraite bénéficie aux cadres supérieurs. Les droits ne sont pas acquis et le versement se fait sous forme de rentes ;
- ◇ **indemnités de fin de carrière** en France : il s'agit d'indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite ;
- ◇ **régime de retraite supplémentaire** en France : il s'agit d'une rente viagère, avec possibilité de réversion, versée aux mandataires sociaux et aux cadres dirigeants ayant une rémunération annuelle supérieure à cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (PASS) lors de la liquidation de leur retraite, sous réserve d'achever leur carrière dans le Groupe.

5.3.3 Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements sont détaillées ci-dessous :

	Taux d'actualisation		Évolution des salaires	
	Déc. 2018	Déc. 2017	Déc. 2018	Déc. 2017
France	1,6 %	1,6 %	3 % – 4 %	3,0 %
Belgique	1,6 %	1,6 %	2,8 %	2,8 %
Suisse	1,2 %	0,7 %	1,0 %	1,0 %
Canada	3,50 % – 3,75 %	3,25 % – 3,50 %	3,0 %	3,0 %
États-Unis	3,3 %	2,5 %	3,0 %	3,0 %

Pour chaque zone géographique concernée, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux rendements des obligations procurées par les obligations émises par des entreprises de première catégorie, ayant des maturités équivalentes aux régimes. Lorsque le marché obligataire n'est pas suffisamment liquide, le taux d'obligation est déterminé par référence aux obligations d'État.

5.3.4 Décomposition et évolution des engagements

Au 31 décembre 2018, la répartition par zone géographique des engagements de retraite est la suivante :

(en millions d'euros)	France	Canada	Royaume-Uni	Belgique	Suisse	Autres	Total
Valeur actuelle des engagements	97	48	51	14	5	11	225
Juste valeur des actifs de couverture	(30)	(36)	(54)	(9)	(4)	(2)	(136)
Plafond de l'excédent	0	3	-	-	-	0	3
ENGAGEMENT NET	67	14	(4)	5	1	8	92

Sur la période, la variation de l'engagement net au titre des régimes de retraites se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Dette actuarielle	Juste valeur des actifs	Impact plafond d'actif	Net
AU 1^{ER} JANVIER 2018	224	(160)	4	68
Coût des services rendus	7	-	-	7
Charge nette d'intérêts	5	(4)	-	1
Autres éléments	(0)	-	-	(0)
Charge en résultat	12	(4)	-	8
Gains/(pertes) liés aux effets d'expérience	8	14	-	22
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses démographiques	(1)	-	-	(1)
Gains/(pertes) liés aux modifications d'hypothèses financières	(4)	-	-	(4)
Variation du plafond de l'actif (hors intérêts financiers nets)	-	-	(1)	(1)
Écarts actuariels	4	14	(1)	17
Versements	(9)	7	-	(3)
Variations de périmètre	0	-	-	0
Écarts de change et autres	(6)	7	(0)	1
AU 31 DÉCEMBRE 2018	225	(136)	3	92

5.3.5 Actifs de couverture

Les régimes de retraite du Groupe sont préfinancés *via* des contrats d'assurance souscrits auprès de compagnies d'assurance ou de fondations. L'ensemble des actifs de couverture est placé dans des fonds communs d'investissement dans chacun des pays concernés.

Au 31 décembre 2018, la décomposition des actifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni	Canada	France	Belgique	Autres	Total
Obligations	-	27	24	-	2	53
Immobilier	-	-	2	-	1	3
Actions	-	9	3	-	0	12
Liquidité	3	0	-	-	0	4
Contrats d'assurance	-	-	-	9	2	11
Autres	51	-	0	-	1	52
ACTIFS DE COUVERTURE	54	36	30	9	7	136

Le taux de rendement attendu des actifs de couverture sur le long terme est aligné sur le taux d'actualisation.

5.3.6 Analyse de sensibilité

À fin 2018, la sensibilité des provisions pour engagements de retraite aux taux d'actualisation est la suivante :

(en millions d'euros)	Impact sur engagement
Impact d'une hausse du taux d'actualisation de 0,5 pt	(10)
Impact d'une baisse du taux d'actualisation de 0,5 pt	11

5.3.7 Échéancier des flux de trésorerie futurs

Les sorties de trésorerie attendues au cours des exercices suivants, indépendamment de l'existence d'un financement du régime par des actifs de couverture, sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2019	2020	Au-delà	Total
Prestations attendues	10	11	92	113

5.4 Paiements fondés sur des actions

Principes comptables

Plans d'attribution d'actions de performance

Le Groupe attribue régulièrement des actions à son personnel d'encadrement, sous condition de performance et de présence. La période d'acquisition est généralement comprise entre deux et quatre ans selon les plans.

La juste valeur de l'avantage accordé aux salariés est déterminée par des experts indépendants par application du modèle « Monte Carlo ». Elle est basée sur le cours de Bourse de l'action à la date d'attribution, décotée de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'impact des conditions de performance de marché, en fonction de leur probabilité de réalisation. La charge globale du plan est calculée et figée à la date d'attribution du plan.

Les conditions de performance autres que les conditions de marché (condition de présence et conditions liées à des objectifs de performance interne) ne sont pas prises en considération dans l'estimation de la juste valeur. En revanche, elles sont prises en compte dans l'estimation du nombre d'actions dont l'acquisition est attendue. Cette estimation est actualisée à chaque clôture.

Plans d'options de souscription d'actions

Aucun plan de souscription d'actions n'a été mis en place depuis 2013. Les plans mis en place au cours des exercices antérieurs comprennent des plans attribués uniquement sous condition de présence des collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition des droits ainsi que des plans assortis de conditions de performance liées au marché en plus de la condition de présence.

Le coût de ces plans correspond à la juste valeur de l'instrument émis, déterminée en utilisant le modèle Black & Scholes, en fonction des caractéristiques du plan et de données de marché (telles que le prix des actions sous-jacentes, la volatilité...). Le Groupe réexamine à chaque clôture le nombre d'options potentiellement exerçables.

Plans d'actionnariat salariés

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés, le Groupe peut offrir à ses salariés la possibilité de souscrire à des actions Accor à des conditions préférentielles, grâce à une augmentation de capital qui leur est réservée. L'avantage octroyé aux salariés correspond à la différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à cette date. Dans le cas où les actions sont soumises à une restriction concernant leur cession, le Groupe en tient compte dans la valorisation de l'avantage accordé aux bénéficiaires.

Le coût des plans fondés sur des paiements en actions est comptabilisé linéairement sur la période d'acquisition des droits en charges de personnel, en contrepartie :

- ◇ des capitaux propres pour les plans dénoués en actions ;
- ◇ d'une dette vis-à-vis du personnel pour les plans réglés en numéraire, réévaluée à chaque clôture.

Si le plan ne spécifie pas de conditions d'acquisition, la charge est comptabilisée entièrement à la date d'attribution.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2018 sont quasiment tous dénoués en actions.

L'effet de dilution des plans en cours d'acquisition est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Sur l'exercice 2018, la charge constatée au titre des paiements en actions s'élève à 21 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2017	2018
Plan attribué en 2013	1	-
Plans attribués en 2014	4	0
Plans attribués en 2015	4	1
Plans attribués en 2016	6	5
Plans attribués en 2017	-	11
Plans attribués en 2018	-	4
Plans d'actions sous conditions de performance	14	21
Plans d'actionnariat salarié	3	-
TOTAL	17	21

5.4.1 Plans d'actions sous conditions de performance

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

(en nombre de titres)	2017	2018
Actions sous conditions de performance à l'ouverture	1 093 899	3 046 630
Actions attribuées sur l'exercice	2 043 841	655 292
Actions caduques ou annulées sur l'exercice	(49 215)	(114 050)
Actions livrées sur l'exercice	(41 895)	(84 235)
Actions sous conditions de performance à la clôture	3 046 630	3 503 637

Les plans octroyés sur l'exercice sont décrits ci-après.

Plans d'actions de performance

Le 26 juin 2018, le Groupe a octroyé à ses salariés et dirigeants 632 462 actions sous conditions de performance, avec une période d'acquisition de trois ans. À cette date, la juste valeur de l'action attribuée s'élève à 35,24 euros, sur la base d'un cours de l'action à 41,90 euros diminué de la valeur actualisée des dividendes non perçus sur la période d'acquisition des droits et de l'effet des conditions externes.

L'attribution définitive de ce plan 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 2018 à 2020 :

- ◇ **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 Accor au regard de l'évolution du TSR de groupes hôteliers internationaux et de l'indice du CAC 40. La probabilité estimée de réalisation de cette condition de performance vient réduire la juste valeur de l'action octroyée à la date d'attribution.

Le 17 octobre 2018, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions sous conditions de performance ayant des caractéristiques similaires au plan mis en œuvre en juin.

La valeur de ces plans s'élève à 23 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. La charge constatée l'exercice 2018 au titre de ces plans est de 4 millions d'euros.

Les principales caractéristiques et hypothèses retenues pour valoriser ces plans sont les suivantes :

Caractéristiques	Plan	
	Juin	Octobre
Nombre d'actions attribuées	632 462	22 830
Période d'acquisition	3 ans	3 ans
Cours de l'action à la date d'attribution (<i>en euros</i>)	41,90	41,62
Juste valeur de l'action (<i>en euros</i>)	35,24	35,00

5.4.2 Plans d'options de souscription d'actions

Les mouvements intervenus sur la période sont les suivants :

	31 décembre 2017		31 décembre 2018	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
Options non exercées en début de période	2 123 250	27,22 €	1 267 511	28,55 €
Options annulées/échues sur l'exercice	(69 556)	23,35 €	(28 283)	28,32 €
Options exercées sur l'exercice	(786 183)	25,42 €	(780 177)	26,66 €
Options non exercées à fin de période	1 267 511	28,55 €	459 051	29,05 €
Options exerçables en fin de période	1 267 511	28,55 €	459 051	29,05 €

Au 31 décembre 2018, 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 23	Avril 2011	211 094	3 mois	31,72 €
Plan 24	Avril 2011	9 766	3 mois	31,72 €
Plan 25	Mars 2012	214 300	1 an et 2 mois	26,41 €
Plan 26	Mars 2012	20 727	1 an et 2 mois	26,41 €
Plan 27	Sept 2013	10 000	2 ans et 9 mois	30,13 €

5.5 Rémunérations des dirigeants

Les personnes clés du management comprennent les membres du Comité exécutif, constitué de 15 membres à fin décembre 2018 (14 membres à fin décembre 2017), et les membres du Conseil d'administration.

Les rémunérations perçues par les membres ayant composé le Comité exécutif sur la période sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Avantages à court terme reçus	18	19
Paiements sur la base d'actions	6	8
Indemnités de fin de contrat de travail	5	0
Avantages postérieurs à l'emploi	1	3
RÉMUNÉRATION GLOBALE	30	30

Les membres du Conseil d'administration reçoivent comme seule rémunération des jetons de présence. Le montant qui leur a été versé au titre de l'exercice 2018 est de 1 million d'euros.

note 6 RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ces participations sont comptabilisées initialement à leur coût d'acquisition dans l'état de la situation financière, puis augmentées de la quote-part du Groupe dans le résultat net non distribué de l'entité détenue.

Dans certains cas spécifiques, le coût initial de la participation correspond à sa juste valeur :

- ◇ lors de la perte de contrôle d'une filiale avec maintien d'une influence notable ou d'un co-contrôle ; ou
- ◇ lors de la prise d'influence notable ou de co-contrôle de titres précédemment non consolidés.

L'écart d'acquisition lié à ces entités est inclus dans la valeur comptable de la participation.

En cas de pertes, et une fois la valeur de l'investissement ramené à zéro, le Groupe cesse de comptabiliser les quotes-parts de pertes supplémentaires dès lors qu'il n'est pas engagé au-delà de son investissement. Un test de dépréciation est effectué dès lors qu'il existe des indications objectives de perte de valeur.

Ces participations font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe.

6.1 Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

Les principales contributions des entités associées et co-entreprises s'analysent comme suit :

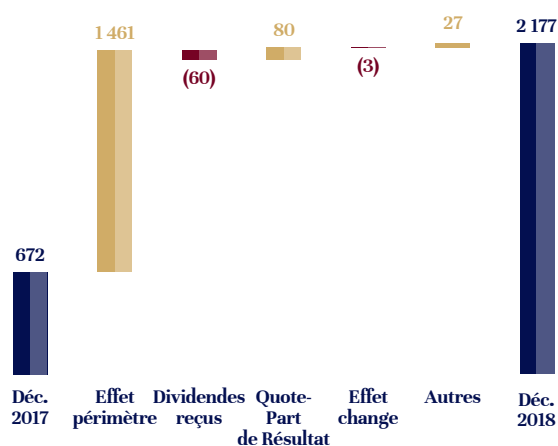
<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
AccorInvest	-	45
China Lodging Group	16	19
Autres	6	13
Entreprises associées	22	77
Co-entreprises	6	2
QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	28	80
› dont quote-part de résultat avant impôts	40	109
› dont quote-part d'impôt	(12)	(29)

6.2 Participation dans les sociétés mise en équivalence

(en millions d'euros)

	Déc. 2017	Déc. 2018
AccorInvest	-	1 275
China Lodging Group	191	200
Interglobe	55	60
Autres	318	384
Entreprises associées	564	1 919
SBE	-	102
Autres	109	156
Co-entreprises	109	258
PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	672	2 177

Variation des titres mis en équivalence (m€)



Au 31 décembre 2018, l'augmentation des titres correspond principalement à l'intégration de la participation résiduelle détenue dans AccorInvest par mise en équivalence pour 1,3 milliard d'euros (voir note 3) et la prise de participation dans SBE pour 0,1 milliard d'euros (voir note 2).

6.3 Information sur les mises en équivalence significatives

Les entreprises associées significatives à l'échelle du Groupe sont :

- ◇ AccorInvest détenue à hauteur de 35,2 % ;
- ◇ China Lodging Group (Huazhu Hotels), groupe hôtelier chinois coté au Nasdaq détenu à hauteur de 10,8 % ;

Dans les comptes consolidés du Groupe, la quote-part de résultat AccorInvest est prise en compte sur la période de juin à décembre 2018 et celle de China Lodging Group sur une période de 12 mois glissant arrêtés à fin septembre 2018, compte tenu des délais de publication de ses comptes annuels.

Les principales données financières de ces deux sociétés sont les suivantes :

(en millions d'euros)

	AccorInvest	China Lodging
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	2 448	1 229
RÉSULTAT NET	121	151
Bilan		
Actifs courants	851	776
Actifs non courants	3 899	2 194
Actifs destinés à être cédés	177	0
Capitaux propres	924	940
Passifs courants	1 140	581
Passifs non courants	2 845	1 449
Passifs destinés à être cédés	18	0
BILAN	4 927	2 970

Les données financières de AccorInvest et China Lodging Group correspondent aux données publiées par les sociétés sur la période, avant prise en compte des potentielles allocations d'écarts d'acquisition.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise à transférer des fonds à Accor sous forme de dividendes en trésorerie ou à rembourser des prêts et des créances.

note 7 DONNÉES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES

Principes comptables

Afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe, les éléments inhabituels et significatifs à l'échelle du Groupe ainsi que ceux qui, par nature, ne rentrent pas dans l'appréciation de la performance opérationnelle courante sont identifiés sur la ligne « Produits et charges non courants » du compte de résultat. Ce poste inclut principalement les charges de restructuration, les pertes de valeur constatées dans le cadre des tests de dépréciations, les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés ainsi que les impacts liés à l'évolution du périmètre de consolidation (frais et honoraires directement liés aux transactions, résultats de cession et réévaluations de participation antérieurement détenues).

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Dépréciation d'actifs	(3)	(250)
Charges de restructuration	(44)	(125)
Résultat de la gestion du patrimoine hôtelier	(5)	33
Autres produits et charges non récurrents	(47)	(58)
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(99)	(401)

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

Sur l'exercice 2018, les produits et charges non courants comprennent principalement :

- ◇ des dépréciations concernant les Nouvelles activités pour (246) millions d'euros (voir note 8.3) ;
- ◇ des coûts de restructuration pour (125) millions d'euros, principalement liés à un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe ;
- ◇ un produit de cession de 33 millions d'euros constaté sur la cession du Sofitel Budapest Chain Bridge ; et

- ◇ des coûts directement liés aux acquisitions et projets internes, notamment (23) millions d'euros pour des coûts de transaction des acquisitions du Groupe Mantra et de Mövenpick, et des coûts d'intégration du groupe FRHI pour (9) millions d'euros.

Sur l'exercice 2017, ce poste comprenait essentiellement des coûts liés à la filialisation et au projet de cession d'AccorInvest pour un montant de (56) millions d'euros, des coûts de restructuration pour (44) millions d'euros (notamment liés à des réorganisations en France et au siège) et des coûts directement liés aux acquisitions pour (23) millions d'euros.

note 8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

8.1 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises. Postérieurement à leur comptabilisation initiale, ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an. Pour les besoins des tests de dépréciation, les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Autres immobilisations incorporelles

Conformément aux dispositions de la norme IAS 38, les actifs incorporels acquis séparément sont évalués initialement à leur coût d'acquisition. Les actifs incorporels identifiables acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évalués initialement à leur juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les actifs incorporels sont évalués à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées.

Le Groupe considère ses marques et les droits au bail français comme des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée, ayant jugé qu'il n'existait pas de limite prévisible à la période au cours de laquelle il s'attend à pouvoir les utiliser. Ces immobilisations font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition de pertes de valeur et, au minimum, une fois par an. Les autres immobilisations incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation prévue.

Les frais de développement des projets informatiques sont comptabilisés en tant qu'immobilisations générées en interne lorsqu'ils satisfont aux critères de la norme IAS 38 : intention et capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme, génération d'avantages économiques futurs et coût évalué de façon fiable.

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

	Déc. 2017 *	Déc. 2018		
	Valeur nette	Valeur brute	Amort. & pertes de valeur	Valeur nette
<i>(en millions d'euros)</i>				
Écarts d'acquisition	1 500	2 688	(290)	2 399
Marques	1 396	1 641	(64)	1 577
Contrats de gestion	498	871	(126)	745
Licences, logiciels	90	351	(222)	128
Autres immobilisations incorporelles	172	259	(56)	203
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3 656	5 810	(758)	5 052

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

8.1.1 Écarts d'acquisition

La variation des écarts d'acquisition sur la période considérée s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Variations de périmètre	Écarts de conversion & autres	Déc. 2018
Europe	280	-	9	289
Méditerranée, Moyen-Orient et Afrique	164	-	7	172
Asie-Pacifique	455	-	3	459
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	249	41	14	304
Amérique du sud	60	49	-	109
HOTELSERVICES	1 209	90	34	1 333
ACTIFS HÔTELIERS ET AUTRES	82	478	(22)	538
NOUVELLES ACTIVITÉS	273	81	(1)	353
Non alloué	-	465	-	465
Valeur brute	1 564	1 114	11	2 689
Pertes de valeur	(63)	-	(227)	(290)
VALEUR NETTE	1 500	1 114	(215)	2 399

Les variations de périmètre correspondent aux écarts d'acquisition reconnus dans le cadre des acquisitions de la période, principalement Mantra pour 473 millions d'euros (alloué au pôle Actifs Hôteliers et Autres), Mövenpick pour 465 millions d'euros

(écart d'acquisition provisoire qui sera alloué sur l'exercice 2019) et Gekko pour 56 millions d'euros (alloué au pôle Nouvelles Activités) (voir note 2). Par ailleurs, les écarts d'acquisition relatifs aux Nouvelles activités ont été dépréciés à hauteur de 228 millions d'euros.

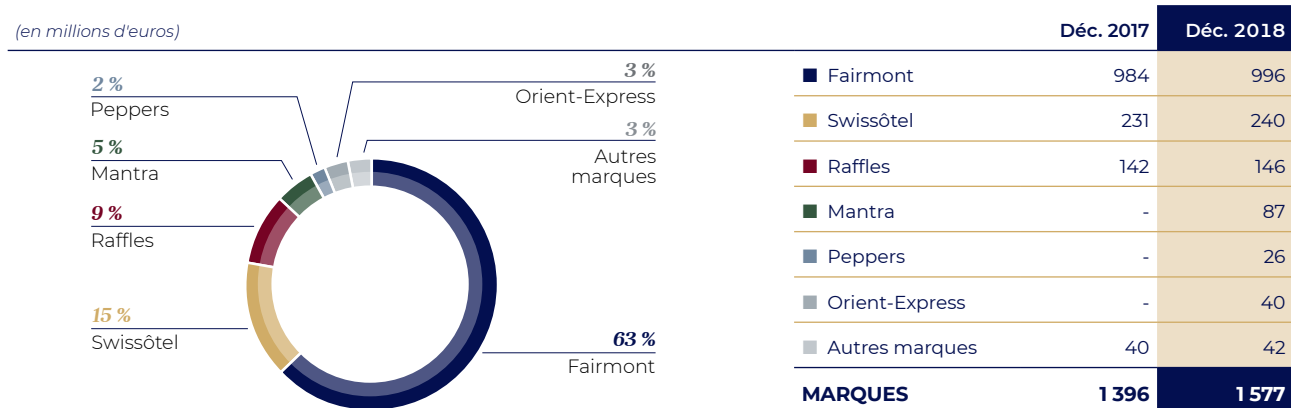
8.1.2 Autres immobilisations incorporelles

Sur l'exercice 2018, la variation des immobilisations incorporelles se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017 *	Augment.	Diminutions	Écarts de conversion & autres	Déc. 2018
Marques	1 430	196	(0)	16	1 641
Contrats de gestion	544	341	(10)	(5)	871
Licences, logiciels	298	70	(43)	26	351
Droits au bail	80	0	(0)	(5)	75
Actifs relatifs à la clientèle	48	33	0	0	81
Autres immobilisations incorporelles	87	50	(9)	(25)	103
Valeur brute	2 487	690	(62)	7	3 122
Amortissements et pertes de valeur	(330)	(186)	35	13	(468)
VALEUR NETTE	2 156	504	(27)	20	2 653

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

Les marques du Groupe, en valeur nette, se décomposent comme suit :



Elles comprennent essentiellement les marques Fairmont, Raffles et Swissôtel (1 381 millions d'euros), ainsi que les marques Mantra (122 millions d'euros) et Orient-Express (40 millions d'euros) acquises en 2018.

Les contrats de gestion correspondent essentiellement aux contrats conclus avec les propriétaires reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprise, notamment FRHI Hotels & Resort acquis en 2016 et Mantra acquis sur l'exercice (341 millions d'euros).

Les licences et logiciels concernent principalement les technologies reconnues dans le cadre des acquisitions de Gekko et Resdiary (42 millions d'euros).

Les actifs relatifs à la clientèle comprennent les relations clients reconnues dans le cadre des acquisitions de John Paul, VeryChic et Availpro en 2017 et de Gekko en 2018 (pour 30 millions d'euros).

8.2 Immobilisations corporelles

Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont évaluées initialement à leur coût d'acquisition ou leur coût de revient. Pour les actifs hôteliers qui nécessitent une longue période de préparation (« actifs qualifiés » au sens de la norme IAS 23), le coût initial intègre les coûts d'emprunts qui sont directement attribuables à ces actifs. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées.

Durées d'amortissement

À partir de la date de mise en service du bien, les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains, sont amorties linéairement, selon une approche par composantes, sur leur durée d'utilité estimée :

	Économique	Luxe, Haut & Milieu de gamme
Constructions et frais accessoires associés	35 ans	50 ans
Installation générale, agencements et aménagements des constructions	7 à 25 ans	7 à 25 ans
Équipements	5 à 15 ans	5 à 15 ans

Les durées d'utilité sont revues régulièrement et modifiées, le cas échéant, sur une base prospective.

Location financement

Lors de la conclusion de contrats de location de longue durée, portant notamment sur les actifs immobiliers, le Groupe procède à l'analyse des dispositions contractuelles afin de déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location-financement. Les contrats qui transfèrent à Accor la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont qualifiés de location-financement et comptabilisés comme suit :

- ◇ au commencement du contrat, les actifs correspondants sont inscrits en immobilisations corporelles pour la juste valeur du bien ou, si elle est inférieure, pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location ;
- ◇ les engagements de loyers figurent en dettes financières de l'état de la situation financière ;
- ◇ les paiements effectués sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette.

Si le contrat de location contient une option d'achat considérée comme attractive, le bien est amorti sur sa durée d'utilité, selon une approche par composantes, conformément aux règles du Groupe. Dans le cas contraire, le bien est amorti sur la durée la plus courte de sa durée d'utilité et de la durée du contrat.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018		
	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement & pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	54	73	(5)	68
Constructions	365	1 267	(454)	814
Agencements	117	373	(227)	146
Matériels et mobiliers	93	338	(226)	113
Immobilisations en cours	33	57	(6)	51
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	662	2 109	(917)	1 192

Sur l'exercice 2018, la variation des immobilisations corporelles se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Augmentation	Diminutions	Écarts de conversion & autres	Reclassement IFRS 5	Déc. 2018
Terrains	59	12	(1)	(1)	5	73
Constructions	782	504	(16)	(21)	19	1 267
Agencements	279	105	(15)	(9)	13	373
Matériels et mobiliers	253	108	(26)	(4)	7	338
Immobilisations en cours	36	82	0	(1)	(60)	57
Valeur brute	1 408	811	(57)	(37)	(16)	2 109
Amortissements	(689)	(233)	45	17	8	(852)
Pertes de valeur	(58)	(11)	4	0	(1)	(66)
VALEUR NETTE	662	567	(8)	(20)	(9)	1 192

L'augmentation de la valeur nette de la période comprend principalement :

- ◇ l'acquisition de la tour Sequana, siège social d'Accor, située à Issy-les-Moulineaux pour un montant de 388 millions d'euros ;
- ◇ les actifs portés par les Groupes Mantra (115 millions d'euros) et Mövenpick (26 millions d'euros) acquis sur la période ;
- ◇ diverses rénovations dont ibis Vilnius pour 10 millions d'euros, trois Mercures à Budapest pour 10 millions d'euros, l'ibis Styles Varsovie centre pour 9 millions d'euros ainsi qu'un Sofitel situé à Varsovie pour 4 millions d'euros.

8.3 Test de dépréciation

Principes comptables

Les immobilisations corporelles et incorporelles font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et, au minimum une fois par an, pour les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie.

Indices de perte de valeur

Les indices de perte de valeur sont identiques pour l'ensemble des métiers :

- ◇ baisse de 15 % du Chiffre d'affaires à périmètre et change constants ; ou
- ◇ baisse de 30 % de l'Excédent brut d'exploitation (EBE) à périmètre, change et refinancement constants.

Modalités des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour les marques. Concernant les écarts d'acquisition, ils sont réalisés au niveau auquel ces derniers sont suivis par la Direction, correspondant à des UGT ou à des regroupements d'UGT. Les unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondent à des entités opérationnelles générant des flux de trésorerie indépendants. Ainsi, le Groupe a considéré que les écarts d'acquisition étaient suivis comme suit :

- ◇ pôle HotelServices : au niveau de la zone géographique présentée dans l'information sectorielle ;
- ◇ pôle Actifs Hôteliers : au niveau de l'hôtel ;
- ◇ pôle Nouvelles activités : au niveau de chaque ligne de métier (Services digitaux, Services de réservation hôtelière, Services de conciergerie, Ventes digitales et Locations de résidences privées).

Détermination de la valeur recouvrable

Le Groupe apprécie la valeur recouvrable en tenant compte des spécificités propres à chaque activité :

- ◇ pour les UGT des pôles **HotelServices et Nouvelles activités**, la valeur recouvrable est approchée par la valeur d'utilité. Les projections de flux de trésorerie d'une durée maximale de cinq ans sont actualisées sur la base du coût moyen pondéré du capital de clôture. Le taux de croissance à l'infini est adapté en fonction de l'évolution économique de chacun des pays ou des zones. Chaque calcul tient compte des caractéristiques propres à chaque pays ou chaque zone testée. Cette technique est une technique de valorisation de niveau 3 selon IFRS 13.
- ◇ pour les UGT du pôle **Actifs Hôteliers**, la valeur recouvrable est approchée, en premier lieu, par la juste valeur fondée sur un multiple normatif de l'excédent brut d'exploitation. Pour les établissements hôteliers, ce principe de calcul apparaît comme la meilleure méthode de reconstitution de la juste valeur et permet d'approcher au mieux la valeur de réalisation d'un actif en cas de mise en vente. Cette méthode consiste à calculer l'EBE moyen des deux dernières années de chaque établissement hôtelier, puis à lui appliquer un multiple en fonction du type d'établissement et de sa situation géographique. Les multiples retenus, correspondant à des moyennes de transactions ayant eu lieu sur le marché, se détaillent de la manière suivante :

Segment	Multiples
Luxe et haut de gamme	8,1 < x < 11,9
Milieu de gamme	7,8 < x < 12,0
Économique	7,6 < x < 12,6

Cette technique est une technique de valorisation de niveau 2 selon IFRS 13. En cas d'identification d'une perte de valeur, un test sur les flux futurs de trésorerie est alors réalisé.

Pertes de valeur

Une provision pour dépréciation est comptabilisée dans la ligne « Produits et charges non courants » dès lors que le test fait apparaître une perte de valeur. Une perte de valeur constatée sur un actif autre qu'un écart d'acquisition peut être reprise s'il existe des indices que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. La reprise éventuelle est alors basée sur les nouvelles estimations de la valeur recouvrable. Toutefois, la valeur de l'actif considéré, tenant compte d'une telle reprise, ne peut excéder la valeur qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des périodes précédentes.

Des indices de pertes de valeur ont été identifiés sur les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) des Nouvelles activités, en raison d'une concurrence accrue sur des marchés montrant des signes de ralentissement, et d'une rentabilité en baisse. Le Groupe a estimé la valeur recouvrable de ces UGT sur la base des projections de flux de trésorerie utilisées pour l'élaboration du budget et du coût moyen pondéré du capital, tel que retenu lors de l'acquisition des entités concernées. Les tests menés ont conduit le Groupe à comptabiliser des pertes de valeur à hauteur de 246 millions d'euros (voir note 7). Ces pertes ont été allouées en priorité aux écarts d'acquisition (voir notes 8.1.1 et 8.1.2 ci-avant).

Concernant les autres activités du Groupe, 4 millions d'euros de dépréciations ont été constatés sur le pôle Actifs Hôteliers.

Les hypothèses retenues pour déterminer les projections de flux de trésorerie correspondent à celles utilisées dans le cadre de l'élaboration des budgets, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe. Elles reflètent l'expérience passée et prennent également en compte les sources d'informations externes, comme les prévisions de croissance de l'industrie hôtelière ou le contexte géopolitique et macroéconomique des zones concernées.

Les principales hypothèses prises en compte pour les tests de dépréciation du pôle HotelServices sont les suivantes :

	Déc. 2017		Déc. 2018	
	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation
Europe	+ 1,5 %	+ 8,1 %	+ 1,5 %	+ 8,0 %
Afrique et Moyen-Orient	+ 3,0 %	+ 9,5 %	+ 3,0 %	+ 9,2 %
Asie-Pacifique	+ 2,0 %	+ 9,2 %	+ 2,0 %	+ 9,1 %
Amérique du Nord, Centrale et Caraïbes	+ 3,0 %	+ 9,2 %	+ 3,0 %	+ 9,1 %
Amérique du Sud	+ 4,0 %	+ 13,9 %	+ 4,0 %	+ 13,6 %

Au 31 décembre 2018, les résultats des analyses de sensibilité réalisées pour les UGT du pôle sont les suivants :

- ◇ Europe – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 582 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 982 points de base ;
- ◇ Afrique et Moyen-Orient – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 2 318 points de base. La valeur nette comptable resterait inférieure à la valeur recouvrable quel que soit le taux de croissance à l'infini utilisé ;
- ◇ Asie-Pacifique – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 350 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 1 538 points de base ;
- ◇ Amériques du Nord, Centrale et Caraïbes – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 363 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 545 points de base ;

- ◇ Amérique du Sud – La valeur nette comptable deviendrait supérieure à la valeur recouvrable si le taux d'actualisation augmentait de 1 090 points de base ou bien si le taux de croissance à l'infini était diminué de 2 853 points de base.

Ces valeurs recouvrables ont également fait l'objet de tests de sensibilité aux flux de trésorerie opérationnels ; une dégradation de 10 % des flux futurs actualisés attendus ne conduirait pas à reconnaître de perte de valeur.

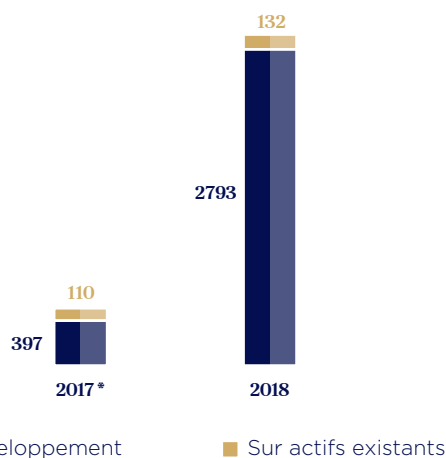
Concernant le pôle Actifs Hôteliers, le scénario d'une variation simultanée et concordante dans son ampleur et sa tendance des sous-jacents macroéconomiques de l'excédent brut d'exploitation pour tous les hôtels constitutifs d'UGT individuelles est hautement improbable et une analyse globale de sensibilité semblerait peu pertinente. Toutefois, si la valeur comptable de certains hôtels présentant des valeurs individuelles significatives devenait sensible nous donnerions une sensibilité pour les hôtels concernés.

8.4 Investissements sur actifs existants et de développement

Principes comptables

- ◇ Les investissements sur actifs existants correspondent aux dépenses capitalisables relatives au maintien et à l'amélioration de la qualité des actifs détenus par le Groupe au 1^{er} janvier de chaque exercice et nécessaires à l'exploitation normale.
- ◇ Les investissements de développement comprennent les acquisitions de filiales (montant net de la trésorerie ou de la dette nette acquise), les prises de participations mises en équivalence, les acquisitions d'actifs immobilisés, la construction de nouveaux actifs ainsi que les levées d'options d'achat réalisées dans le cadre des opérations de cession avec maintien d'un contrat de location.

Investissements (m€)



* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

Sur l'exercice 2018, les principaux investissements de développement concernent :

- ◇ un décaissement de 1 598 millions d'euros au titre de l'acquisition de Mantra, Mövenpick Hotels & Resorts, Gekko, Atton Hoteles, 21c Museum Hotels et ResDiary (montant versé net de la trésorerie acquise) ;
- ◇ l'acquisition de participations dans des sociétés mises en équivalence (sbe Entertainment Group, Mantis) à hauteur de 292 millions d'euros ;
- ◇ l'acquisition de la tour Sequana, le siège social du Groupe, pour un montant de 388 millions d'euros ;
- ◇ la dette comptabilisée au 31 décembre 2018 au titre de l'obligation de rachat de 33,15 % du capital d'Orbis pour un montant de 339 millions d'euros.

Sur l'exercice précédent, les investissements de développement concernaient essentiellement l'acquisition de participations dans des sociétés mises en équivalence (Rixos, Noctis, Potel & Chabot et Wojo), le rachat de murs de cinq hôtels à Budapest et un décaissement de 69 millions d'euros au titre de l'acquisition des sociétés VeryChic, Availpro, Travel Keys et Squarebreak.

note 9 PROVISIONS

Principes comptables

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques, mais dont l'échéance précise et le montant sont incertains. Les provisions sont évaluées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables à la date de clôture. Elles sont actualisées si l'effet du passage du temps est significatif.

Les engagements résultant de plans de restructuration sont comptabilisés lorsqu'un plan détaillé a été formalisé et qu'une annonce de ce plan a été créée, à la date de clôture, une attente fondée chez les personnes concernées. Les provisions pour litiges fiscaux correspondent à des risques probables résultant de positions prises par le Groupe ou l'une de ses filiales et comprennent, le cas échéant, les intérêts de retard et éventuelles pénalités. Les autres provisions sont destinées à faire face à des risques et litiges liés à l'exploitation, identifiés de manière spécifique.

La variation des provisions sur l'exercice 2018 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Résultat Global	Dotation de la période	Reprise			Effet périmètre et autres	Déc. 2018
				avec utilisation	sans utilisation	Écarts de conversion		
Retraites et assimilés	91	9	11	(6)	(2)	(1)	1	102
Litiges et autres	67	-	299	(18)	(10)	(1)	8	344
Litiges fiscaux	14	-	1	(2)	(1)	(0)	0	13
Restructurations	38	-	102	(24)	(7)	(0)	(1)	107
PROVISIONS	210	9	413	(50)	(20)	(3)	8	566
› dont non courantes	103	9	11	(6)	(3)	(1)	4	118
› dont courantes	106	-	402	(44)	(17)	(2)	3	449

Au 31 décembre 2018, les provisions s'élèvent à 566 millions d'euros, en augmentation de 356 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017, en raison notamment de la dotation d'une provision de 262 millions d'euros couvrant principalement les risques futurs liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

Les mouvements de provisions pour restructuration s'expliquent principalement par :

- ◇ une reprise de provision d'un montant de 24 millions d'euros concernant des départs volontaires en France et au siège ainsi que des coûts liés à FRHI Hotels & Resorts ; et
- ◇ une dotation à hauteur de 102 millions d'euros concernant principalement un plan de transformation en Europe et dans les sièges parisiens du Groupe.

note 10 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

10.1 Résultat financier

Principes comptables

Le coût de l'endettement financier net comprend les charges d'intérêts attachées aux dettes financières, le résultat des dérivés relatifs à ces financements, ainsi que les produits d'intérêts sur prêts et produits financiers relatifs aux placements de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement la part inefficace des opérations de couverture, les gains et pertes de change, les dividendes perçus des sociétés non consolidées, la variation de juste valeur des actifs évalués à la juste valeur par résultat ainsi que les dotations et reprises de provisions financières.

Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 *	2018
Intérêts des emprunts obligataires	(80)	(61)
Autres charges d'intérêts	(13)	(15)
Produits financiers	23	22
Coût de l'endettement financier net	(71)	(53)
Autres produits et charges financiers	18	(14)
RÉSULTAT FINANCIER	(53)	(67)

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

La variation défavorable de (14) millions d'euros constatée sur l'exercice s'explique principalement par :

- ◇ une diminution des intérêts des emprunts obligataires de 19 millions d'euros résultant du remboursement de deux emprunts obligataires en juin et novembre 2017 ;
- ◇ une perte de (14) millions d'euros, annulant partiellement l'effet positif de 18 millions d'euros constaté en 2017, liée à des effets de change entre le franc suisse et l'euro sur des soldes bilanciaux internes et externes, principalement générés en 2017 lors de la restructuration juridique du périmètre AccorInvest.

Les autres produits et charges financiers se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 *	2018
Opérations de couverture	10	(9)
Gains/(pertes) de change	6	(7)
Dividendes reçus	4	4
Provisions financières	(3)	(3)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	18	(14)

* Montants retraités dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15.

10.2 Instruments financiers

10.2.1 Ventilation des actifs et passifs financiers

Principes comptables

Les instruments financiers sont classés selon les catégories définies par IFRS 9. La classification des actifs financiers repose sur les caractéristiques de leurs flux de trésorerie ainsi que sur les modalités de gestion définies par le Groupe.

Actifs financiers

- ◇ Actifs au coût amorti – Il s'agit d'actifs financiers détenus en vue de collecter des flux de trésorerie contractuels qui se composent exclusivement d'intérêts et de remboursement du capital à des dates déterminées. Ces actifs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend principalement les disponibilités, les créances commerciales, les dépôts à terme ainsi que les prêts à des sociétés non consolidées.
- ◇ Actifs à la juste valeur par autres éléments du résultat global – Ils correspondent aux instruments de capitaux propres non détenus à des fins de transaction, pour lesquels le Groupe a fait le choix irrévocable, titre par titre, et dès la première comptabilisation, de constater les variations de juste valeur en autres éléments du résultat global. Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés initialement enregistrés au coût d'acquisition, puis évalués ultérieurement à leur juste valeur. Les réserves de juste valeur ainsi constituées ne sont pas recyclables en résultat en cas de cession. Seuls les dividendes reçus sont comptabilisés en résultat financier. Les instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie futurs sont également classés dans cette catégorie.
- ◇ Actifs à la juste valeur par résultat – Ils comprennent les instruments de capitaux propres pour lesquels le Groupe n'a pas, le cas échéant, retenu l'option de comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global ainsi que tous les actifs financiers qualifiés d'instruments de dette qui ne sont pas inclus dans les catégories précédentes (notamment parce qu'ils n'ont pas d'échéance fixe ou de flux déterminables). Cette catégorie comprend essentiellement les parts de Sicav et de fonds communs de placement ainsi que les instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture.

Passifs financiers

- ◇ Passifs au coût amorti – Ils sont comptabilisés initialement à la juste valeur de la contrepartie transférée, puis au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les frais de transaction et primes directement attribuables à l'émission d'un passif financier viennent en diminution de sa juste valeur initiale. Ils sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif, *via* le taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend principalement les emprunts obligataires, les emprunts bancaires sous forme de tirages de lignes de crédit et découverts bancaires, les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation.
- ◇ Passifs à la juste valeur par résultat – Ils représentent les passifs détenus à des fins de transaction. Cette catégorie comprend essentiellement les instruments dérivés.

Dettes liées aux options de vente sur intérêts minoritaires

Le Groupe peut consentir des options de vente à des tiers détenant des intérêts minoritaires sur tout ou partie de leur participation. Ces options sont considérées comme une dette financière pour le Groupe. Elle est constatée pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option, en contrepartie d'une diminution des capitaux propres attribuables aux intérêts minoritaires. L'écart entre la valeur actuelle du prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des intérêts minoritaires est porté en capitaux propres – part du groupe, en diminution des réserves consolidées. Le montant de la dette financière est ajusté à chaque clôture pour refléter les évolutions du prix d'exercice des options, en contrepartie des capitaux propres.

La ventilation des instruments financiers est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventilation par classe d'instruments				Déc. 2018	Déc. 2017
	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti		
Prêts à long terme	-	-	219	-	219	45
Titres de participation	-	74	-	-	74	68
Dépôts et cautionnements	-	-	45	-	45	44
Créances clients	-	-	617	-	617	403
Trésorerie et équivalents	-	833	1 986	-	2 820	1 063
Autres actifs financiers courants	-	-	25	-	25	30
Instruments dérivés actifs	10	20	-	-	30	24
ACTIFS FINANCIERS	10	927	2 892	-	3 830	1 677
Emprunts obligataires	-	-	-	2 630	2 630	2 748
Dettes bancaires	-	-	-	319	319	30
Autres dettes financières	-	-	-	1 070	1 070	202
Dettes fournisseurs	-	-	-	426	426	398
Instruments dérivés passifs	9	-	-	-	9	24
PASSIFS FINANCIERS	9	-	-	4 445	4 453	3 402

10.2.2 Hiérarchie de juste valeur

Principes comptables

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les techniques de valorisation des instruments financiers, comme suit :

- ◆ Niveau 1 : référence à un prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire, sans ajustement ;
- ◆ Niveau 2 : technique de valorisation utilisant uniquement des données observables sur un marché actif pour un instrument similaire ;
- ◆ Niveau 3 : technique de valorisation utilisant principalement des données observables.

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018		Hiérarchie juste valeur		
	Valeur nette	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation	74	74	-	-	74
Sicav et Fonds communs de placement	220	220	220	-	-
Instruments dérivés actifs	30	30	-	30	-
Instruments dérivés passifs	9	9	-	9	-

La juste valeur des Sicav et fonds communs de placement correspond aux valeurs liquidatives à la date de clôture.

Pour les titres de participation non consolidés, la juste valeur correspond soit au cours de Bourse, pour les titres cotés sur un marché actif, soit à une estimation déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre, pour les titres non cotés.

Concernant les instruments dérivés, la juste valeur des contrats de change à terme et de swaps de taux d'intérêt et de devises est actualisée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

10.3 Dette financière nette

10.3.1 Décomposition de la dette nette

Au 31 décembre 2018, la dette nette du Groupe s'établit à 1 153 millions d'euros et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2018
Emprunts obligataires	2 748	2 630
Dettes bancaires	30	319
Dette obligataire et bancaire	2 779	2 949
Autres dettes financières *	202	1 070
Instruments dérivés passifs	24	9
Dette financière brute	3 005	4 027
› dont part non courante	2 768	2 760
› dont part courante	237	1 268
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 063	2 820
Autres actifs financiers courants	30	25
Instruments dérivés actifs	24	30
Actifs financiers	1 117	2 874
DETTE NETTE	1 888	1 153

* Ce montant inclut les engagements pour un montant de 339 millions d'euros au titre de l'offre publique pour l'achat des actions Orbis et pour un montant de 489 millions d'euros au titre de la deuxième tranche du programme de rachat d'actions lancée le 20 décembre 2018.

La variation sur la période se décompose comme suit :

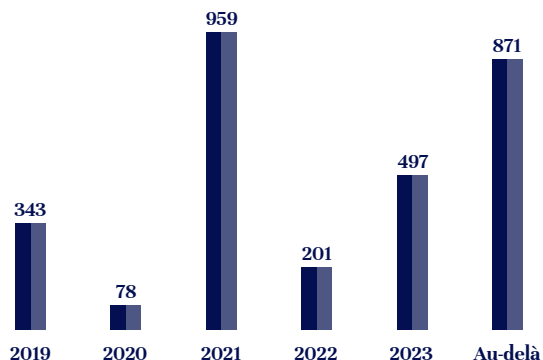
(en millions d'euros)	Déc. 2017	Flux de trésorerie	Autres variations				Déc. 2018
			Changement de périmètre	Écarts de conversion	Juste valeur	Autres	
Emprunts obligataires	2 748	(128)	-	(3)	-	12	2 630
Dettes bancaires	30	294	-	(3)	-	(1)	319
Autres dettes financières	202	862	(0)	(2)	-	7	1 070
Instruments dérivés passifs	24	-	-	(0)	9	(24)	9
Dette financière brute	3 005	1 029	(0)	(8)	9	(6)	4 027
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 063	1 611	154	(10)	-	-	2 820
Autres actifs financiers courants	30	(15)	0	(0)	-	10	25
Instruments dérivés actif	24	-	-	-	(12)	18	30
Actifs financiers	1 117	1 596	154	(10)	(12)	28	2 874
DETTE/(TRÉSORERIE) NETTE	1 888	(568)	(154)	1	20	(34)	1 153

10.3.2 Analyse de la dette brute

Dette obligataire et bancaire par échéance

L'échéancier de la dette obligataire et bancaire est un des indicateurs permettant d'apprécier la position de liquidité du Groupe. Au 31 décembre 2018, il se décompose comme suit :

Echéancier de la dette obligataire et bancaire (m€)



La charge d'intérêts financiers à fin décembre 2018 est de 53 millions d'euros. Les flux d'intérêts financiers attendus sont de l'ordre de 158 millions d'euros de janvier 2019 à décembre 2021 et 110 millions d'euros au-delà.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux moyen de la dette à la date de clôture, après prise en compte des instruments de couverture, sans renouvellement des dettes arrivant à échéance.

Dette obligataire et bancaire par devise

(en millions d'euros)	Avant opérations de couverture			Après opérations de couverture		
	Montant	Taux d'intérêt	Poids	Montant	Taux d'intérêt	Poids
Euro	2 679	+ 2 %	+ 91 %	1 524	2 %	52 %
Dollar Australien				793	1 %	27 %
US dollar				184	3 %	6 %
Franc suisse	133	+ 2 %	+ 4 %	133	2 %	5 %
Zloty polonais	116	+ 3 %	+ 4 %	116	3 %	4 %
Livre sterling				114	1 %	4 %
Yen japonais				34	0 %	1 %
UAE dirham				29	0 %	1 %
Roupie mauricienne	21	+ 8 %	+ 1 %	23	8 %	0 %
DETTE OBLIGATAIRE ET BANCAIRE	2 949	+ 2 %	+ 100 %	2 949	+ 2 %	+ 100 %

Dette obligataire et bancaire par taux (après opérations de couverture)

Au 31 décembre 2018, la dette obligataire et bancaire est répartie à 86 % à taux fixe au taux moyen de 1,79 % et 14 % à taux variable au taux moyen de 2,17 %. La dette à taux fixe est principalement libellée en euro (50 %), en dollar

australien (31 %), en US dollar (7 %). La dette à taux variable est principalement libellée en euros (70 %), en zloty polonais (27 %) et en roupie mauricienne (3 %).

Détail des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2018, les emprunts obligataires se décomposent comme suit :

Nominal (en devise)	Devise	Émission	Échéance	Taux d'intérêt nominal (%)	Déc. 2017	Déc. 2018
138	M EUR	Décembre 2017	Décembre 2018	0,05 %	138	-
600	M EUR	Mars 2013	Mars 2019	2,50 %	335	335
300	M PLN	Juin 2015	juin 2020	2,76 %	72	70
900	M EUR	Février 2014	Février 2021	2,63 %	904	904
200	M PLN	Juillet 2016	Juillet 2021	2,69 %	48	47
60	M EUR	Décembre 2014	Février 2022	1,68 %	60	60
150	M CHF	Juin 2014	Juin 2022	1,75 %	128	133
500	M EUR	Septembre 2015	Septembre 2023	2,38 %	471	488
600	M EUR	Janvier 2017	Janvier 2024	1,25 %	593	594
EMPRUNTS OBLIGATAIRES					2 748	2 630

Le 20 décembre 2017, Accor a procédé au placement d'une émission obligataire à 1 an d'un montant de 138 millions d'euros, assortie d'un coupon de 0,050 %, et qui a été remboursée le 20 décembre 2018.

Covenants

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé qui serait déclenchée suite à une détérioration de notation (« rating trigger »). En revanche, dans le cas de la dette obligataire, un remboursement anticipé peut être demandé en cas de changement de contrôle au niveau d'Accor (c'est-à-dire au cas où plus de 50 % des droits de vote seraient acquis par un tiers), accompagné d'une dégradation du *rating* d'Accor à *Non Investment Grade*. Sur la dette obligataire et bancaire (2 949 millions d'euros), 2 538 millions d'euros sont contractuellement soumis à cette clause de remboursement anticipé.

De plus, dans le cadre de crédit syndiqué négocié en juin 2018, 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. Le calcul de ce ratio exclut tout impact d'IFRS 16).

Enfin, dans le cadre du financement de 300 millions d'euros de l'immeuble Sequana négocié en octobre 2018, une clause de remboursement anticipé peut être déclenchée suite

au non-respect par la Société Civile Immobilière Sequana de ratios financiers de *Loan-to-Value* et de couverture d'intérêts.

Par ailleurs, aucune clause de défaillance croisée (*cross default*), par laquelle le défaut sur une dette peut entraîner le défaut sur une autre dette, ne figure dans les contrats de financement négociés par Accor. Seules des clauses d'exigibilité croisée (*cross acceleration*) existent, étant entendu que ces clauses ne peuvent être actionnées que si l'exigibilité croisée porte sur des dettes financières de même nature et sur un montant significatif.

Ligne de crédit confirmée non utilisée

Le 2 juillet 2018, Accor a conclu un accord avec un consortium de 15 banques portant sur la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit renouvelable de 1,2 milliard d'euros ayant une échéance en juin 2023, dont l'un des critères de calcul de la marge sera la performance du Groupe en matière environnementale, sociale et de gouvernance. Cette nouvelle ligne de crédit à cinq ans est assortie de deux options de renouvellement d'un an, exerçables en 2019 et 2020, et remplace la ligne de crédit non tirée de 1,8 milliard d'euros conclue en juin 2014, qui avait été ramenée à 1,2 milliard d'euros après finalisation de la cession d'AccorInvest. Cette opération permet de renforcer la liquidité d'Accor tout en allongeant la maturité moyenne de ses financements.

10.3.3 Actifs financiers courants

Au 31 décembre 2018, les actifs financiers courants se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
Dépôts bancaires à terme et à vue	655	1 718
Sicav et Fonds Communs de Placement	220	833
Trésorerie	189	268
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 063	2 820
Prêts court terme	15	20
Créances sur cessions d'actifs	15	5
Autres actifs financiers courants	30	25
Instrument dérivés	24	30
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	1 117	2 874

10.4 Actifs financiers non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018		
	Valeur nette	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette
Prêts à long terme	45	225	(6)	219
Titres de participation non consolidés	68	75	(0)	74
Dépôts et cautionnements	44	45	-	45
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	157	345	(6)	338

10.4.1 Prêts à long terme

Au 31 décembre 2018, les prêts à long terme se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
SBE	-	175
Hôtellerie Asie-Pacifique	26	21
Autres	19	24
PRÊTS À LONG TERME	45	219

Au 31 décembre 2018, le montant des prêts consentis inclut principalement un prêt à SBE (voir note 2.1.2) pour un montant de 175 millions d'euros ; avec une rémunération moyenne de 7,75 %.

Le montant des prêts accordés à l'hôtellerie Asie-Pacifique inclut notamment un prêt à A.P.V.C Finance Pty. Limited (société de financement de Timeshare) d'un montant de 14 millions d'euros avec une rémunération moyenne de 14,75 %.

10.4.2 Titres de participation non consolidés

Les titres de participation non consolidés se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2018
Titres A-HTrust (fonds d'investissement à Singapour)	25	23
Titres Banyan Tree	16	15
Titres Raise Investissement	9	13
Autres titres	18	24
TITRES DE PARTICIPATION NON CONSOLIDÉS	68	74

10.5 Instruments dérivés

Principes comptables

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière à leur juste valeur :

- ◇ pour les instruments dérivés de change, la juste valeur est calculée sur la base du cours à terme de clôture ;
- ◇ pour les instruments dérivés de taux, il s'agit de la valeur présente des flux futurs du produit dérivé actualisés au taux de la courbe zéro coupon.

La comptabilisation des variations de juste valeur des instruments dérivés est différente selon que le Groupe applique ou non la comptabilité de couverture.

Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Accor applique trois types de comptabilité de couverture :

- ◇ couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants dans l'état de la situation financière : L'élément couvert est comptabilisé à la juste valeur dans l'état de la situation financière. La variation de cette juste valeur est enregistrée en résultat, et compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments dérivés pour la partie efficace ;
- ◇ couverture de flux de trésorerie futurs : la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global, puis recyclée en résultat lorsque le risque couvert impacte le résultat. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat financier ;
- ◇ couverture d'investissement net dans une filiale ou participation en devises : la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée en autres éléments du résultat global, puis recyclée en résultat en totalité, en cas de cession entraînant une déconsolidation de l'investissement net, ou à hauteur de la part Groupe, dans le cas contraire. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat financier.

La comptabilité de couverture est applicable si la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place, et si l'efficacité de la couverture est démontrée dès son origine et pendant toute la durée de la couverture.

Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant constatées en résultat financier.

Au 31 décembre 2018, les instruments dérivés se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2018
Instruments d'intérêts	12	10
Instruments de change	11	20
Dérivés – actif	24	30
Instruments d'intérêts	24	9
Dérivés – passif	24	9

10.5.1 Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2018, les caractéristiques des instruments de couverture de change sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018 Nominal	Déc. 2018 Juste valeur
Dollar australien (AUD)	673	25
Dollar américain (USD)	303	(5)
Livre britannique (GBP)	117	-
Franc suisse (CHF)	77	1
Dollar canadien (CAD)	34	(1)
Yen japonais (JPY)	34	(1)
Dirham des Émirats arabes unis (AED)	30	-
Couronne suédoise (SEK)	4	-
COUVERTURE DE CHANGE	1 271	20

À l'exception d'instruments de couverture du dollar américain pour un montant équivalent à 176 millions d'euros dont l'échéance est en 2021, tous les instruments de couverture de change ont une échéance en 2019.

Pour chaque devise, le nominal représente le montant vendu ou acheté à terme dans cette devise. La juste valeur est égale à la différence entre le montant vendu ou acheté dans cette devise (valorisé au cours à terme de clôture) et le montant acheté ou vendu dans la devise de contrepartie (valorisé au cours à terme de clôture).

Au 31 décembre 2018, la principale position couverte concerne une vente à terme de 1,1 milliard de dollars australiens (soit 673 millions d'euros) dans le cadre du financement intragroupe mis en place pour l'acquisition du Groupe Mantra réalisée en mai 2018.

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 2018, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de change représente un actif de 20 millions d'euros.

10.5.2 Couverture du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2018, les caractéristiques des instruments de couverture de taux d'intérêt sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2018 Notionnel	Déc. 2018 Juste Valeur
Swaps de taux	600	1
COUVERTURE DE TAUX D'INTÉRÊT	600	1

Les instruments de couverture de taux d'intérêt ont tous une échéance au-delà de 2019.

Le notionnel indique le volume sur lequel porte la couverture de taux d'intérêt. La juste valeur représente le montant à payer ou à recevoir en cas de dénouement de ces opérations sur le marché.

Le portefeuille est constitué principalement des éléments suivants :

- ◇ swaps de taux permettant de variabiliser une partie de la dette obligataire (ayant une juste valeur de + 10 millions d'euros) ;

- ◇ swaps de taux permettant de fixer le taux dans le cadre du financement hypothécaire de 300 millions d'euros pour l'acquisition de la tour Sequana conclue en octobre 2018 (ayant une juste valeur de (9) millions d'euros).

Seuls les swaps de taux variabilisant les émissions obligataires sont documentés dans le cadre de relations de couverture en tant que couvertures de flux de trésorerie futurs.

Au 31 décembre 2018, la valeur de marché de l'ensemble des dérivés de taux représente un actif de 1 million d'euros.

note 11 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Principes comptables

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible et la charge d'impôts différés.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales, ainsi que sur les déficits reportables. Ils sont évalués en utilisant les taux d'impôt votés ou quasi-adoptés à la date d'arrêté des comptes, et qui seront en vigueur au moment du renversement des différences temporelles. Les effets dus aux changements de taux d'impôts s'inscrivent en compte de résultat ou en autres éléments du résultat global, selon le principe de symétrie, sur l'exercice au cours duquel le changement de taux est annoncé.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels les imputer. Les perspectives de récupération des impôts différés actifs sont revues périodiquement par entité fiscale et peuvent, le cas échéant, conduire à ne plus reconnaître des impôts différés actifs antérieurement constatés. La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée au regard des plans d'affaires préparés par les entités du Groupe, en tenant compte des perspectives de revenus imposables projetés, généralement sur un horizon de cinq ans, de l'historique fiscal et des spécificités juridiques et fiscales locales.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée des comptes sociaux, est présentée dans la charge d'impôt sur les résultats de l'exercice.

11.1 Impôts sur les bénéfices au compte de résultat

11.1.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Impôts courants	(58)	(152)
Impôts différés	101	33
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	43	(119)

* Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15.

Sur l'exercice 2018, le Groupe dégage une charge d'impôts de (119) millions d'euros contre un produit d'impôts de 43 millions d'euros sur l'exercice 2017. Ce dernier résultait de l'effet favorable d'éléments non récurrents, notamment

la constatation d'impôts différés actifs pour 73 millions d'euros dans le cadre de la filialisation d'AccorInvest et un dégrèvement d'impôt pour 37 millions d'euros.

11.1.2 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)		2017 *	2018
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	(A)	359	162
Dépréciation d'actifs non déductible fiscalement		(4)	225
Impôts sur quotes-parts de mises en équivalence		12	30
Autres		68	14
TOTAL DES DIFFÉRENCES PERMANENTES	(B)	76	269
RÉSULTAT NON TAXÉ OU TAXÉ À TAUX RÉDUIT	(C)	(53)	91
Résultat taxable au taux courant	(D) = (A) + (B) + (C)	383	522
TAUX COURANT D'IMPÔT EN FRANCE	(E)	+ 34,4 %	+ 34,4 %
IMPÔT (THÉORIQUE) AU TAUX COURANT FRANÇAIS	(F) = (D) X (E)	(132)	(180)
Ajustements sur l'impôt théorique liés :			
› au différentiel de taux courant des pays étrangers		18	54
› à des pertes fiscales de l'exercice non activées		(41)	(68)
› à l'utilisation des pertes fiscales des exercices antérieurs		66	13
› aux quotes-parts de mises en équivalence		12	30
› au net des dotations et reprises pour risques fiscaux		8	0
› à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)		(5)	(6)
› aux changements de taux d'imposition		58	16
› au dégrèvement d'impôt sur les sociétés (jurisprudence Steria)		37	-
› au droit à restitution de la contribution de 3 % sur revenus distribués		26	-
› à la constatation d'impôts différés actifs liés à la filialisation d'AccorInvest		73	-
› à d'autres éléments		(76)	22
TOTAL DES AJUSTEMENTS SUR L'IMPÔT THÉORIQUE	(G)	175	61
CHARGE D'IMPÔT DU GROUPE	(H) = (F) + (G)	43	(119)

* Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15.

Sur l'exercice 2018, le taux d'impôt en France reste inchangé à 34,43 %, incluant la contribution de solidarité de 3,3 % assise sur le taux d'imposition de 33,3 %.

11.2 Impôts différés

Les principales natures d'impôts différés sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Déc. 2017 *	Déc. 2018
Immobilisations incorporelles	(404)	(519)
Immobilisations corporelles	(13)	(19)
Déficits reportables	68	72
Provision pour avantages au personnel	30	38
Provision pour risques et charges	4	62
Dépréciation d'actifs	7	8
Autres	32	25
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(276)	(333)
› Impôts différés actifs	140	199
› Impôts différés passifs	(416)	(531)

* Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15.

Les impôts différés passifs sur immobilisations incorporelles portent essentiellement sur les actifs du Groupe FRHI Hotels & Resort acquis en 2016 (416 millions d'euros). La variation de la période s'explique par :

◇ la reconnaissance d'impôts différés passifs pour 106 millions d'euros portant sur les actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition de Mantra ;

◇ la reconnaissance d'impôts différés passifs pour 28 millions d'euros portant sur les actifs reconnus dans le cadre de l'acquisition des sociétés Gekko, Orient Express, Availpro et Resdiary.

Les impôts différés passifs sur provisions pour risques et charges portent essentiellement sur la provision de 262 millions d'euros couvrant les risques futurs liés aux garanties données dans le cadre de la cession d'AccorInvest.

11.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à 425 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 348 millions d'euros au 31 décembre 2017). Il porte principalement sur des déficits indéfiniment reportables en Belgique (91 millions

d'euros), en France (76 millions d'euros) et dans plusieurs entités du Groupe FRHI Hotels & Resorts (pour un total de 171 millions d'euros).

L'échéancier de ces impôts différés actifs non reconnus est le suivant :

(en millions d'euros)	Différences temporelles déductibles	Pertes fiscales	Total
2018 à 2021	1	8	9
2022 et au-delà	0	12	12
Sans limite	5	395	399
TOTAL	6	414	420

note 12 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

Principes comptables

Les capitaux propres regroupent deux catégories de propriétaires : les propriétaires de la société mère (actionnaires d'Accor SA) et les détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle (« intérêts minoritaires »).

Transactions avec les intérêts minoritaires

Les transactions réalisées avec les intérêts minoritaires induisant une variation de parts d'intérêts dans une filiale, sans perte de contrôle, affectent uniquement les capitaux propres. En effet, aux bornes de l'entité économique dans son ensemble, le contrôle n'est pas modifié. Ainsi, lors de l'acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres acquise est constatée en capitaux propres part du Groupe. Les frais attachés à ces opérations sont enregistrés au sein des capitaux propres. La valeur des actifs et des passifs de la filiale, y compris l'écart d'acquisition, reste inchangée.

Instruments de capitaux propres

Le classement en capitaux propres dépend de l'analyse spécifique des caractéristiques de chaque instrument émis par le Groupe. Un instrument est considéré comme un instrument de capitaux propres s'il n'inclut aucune obligation contractuelle de verser de la trésorerie ou un autre actif financier. En particulier, un instrument dont le remboursement est à l'initiative du Groupe et dont la rémunération est subordonnée au versement d'un dividende est classé en capitaux propres.

12.1 Capitaux propres

12.1.1 Actionnariat

Au 31 décembre 2018, la société Jin Jiang est le premier actionnaire du groupe avec une participation de 12,0 % du capital, correspondant à 16,0 % des droits de vote. Par ailleurs, suite à l'acquisition du Groupe FRHI, dont le capital était détenu par les sociétés Qatar Investment Authority (QIA)

et Kingdom Holding Company (KHC), ces dernières sont entrées au capital de la Société en juillet 2016 et en détiennent respectivement 10,4 % et 5,8 % au 31 décembre 2018, représentant 16,4 % et 9,2 % des droits de vote.

En mars 2018, la société Eurazeo a revendu l'intégralité de sa participation dans le capital d'Accor SA, tandis que le Groupe China Lodging (Huazhu) a opéré diverses prises de participation sur le semestre, totalisant pour 4,6 % du capital de la Société et 3,6 % des droits de vote.

12.1.2 Évolution du capital

Au 31 décembre 2018, le capital social d'Accor SA est composé de 282 607 800 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 3 euros. L'évolution du nombre d'actions en circulation est la suivante :

<i>(en nombre de titres)</i>	2018
Actions émises au 1^{er} janvier 2018	290 122 153
Livraison d'actions de performance	84 235
Levée d'options de souscriptions d'actions	780 177
Actions annulées	(8 378 765)
ACTIONS ÉMISES AU 31 DÉCEMBRE 2018	282 607 800

12.1.3 Distribution de dividendes

Le 15 mai 2018, Accor a versé un dividende de 1,05 euro par action au titre des résultats de l'exercice 2017 sous forme d'un paiement en numéraire de 305 millions d'euros.

12.1.4 Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 30 juin 2014, Accor a réalisé une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros. Ces titres, d'une maturité perpétuelle, disposent d'une première option de remboursement le 30 juin 2020. Ils sont assortis d'un coupon à 4,125 % jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les 5 ans. Des clauses de *step-up* prévoient un ajustement du coupon de 25 bps en juin 2020 et de 275 bps en juin 2040. Accor n'a une obligation de verser des coupons qu'en cas de versement de dividendes.

En raison de ses caractéristiques propres, et conformément à la norme IAS 32, cette émission a été comptabilisée en capitaux propres pour un montant de 887 millions d'euros, net des frais d'émission. Les coupons éventuels versés au titre de ces instruments sont également comptabilisés en capitaux propres.

Sur l'exercice 2018, la rémunération des porteurs s'est élevée à 37 millions d'euros.

12.1.5 Programme de rachat d'actions

Comme autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 20 avril 2018, le Groupe a mis en œuvre un programme de rachat d'actions sur deux ans, confié à un prestataire de service d'investissement, portant sur un nombre maximal de 29 millions d'actions. Une première tranche a été réalisée entre le 27 juillet et le 8 novembre 2018. À l'issue de ces opérations, le Groupe a racheté 8 378 765 actions propres au cours moyen de 42,4947 euros par action. Ces actions ont été annulées dans le cadre d'une réduction de capital réalisée le 31 décembre 2018.

Une seconde tranche, portant sur un montant maximum de 500 millions d'euros, a été initiée le 20 décembre 2018, avec une date d'échéance au 20 juin 2019. Au 31 décembre 2018, le Groupe a racheté 861 656 actions propres au cours moyen de 36,1091 euros par actions. Une dette de 489 millions d'euros a été constatée dans l'état de la situation financière au titre de l'obligation contractuelle de rachat des actions propres qui seront acquises par le prestataire sur la durée résiduelle de cette seconde tranche.

12.1.6 Réserves

Les éléments comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017 *	Variation	Déc. 2018
Écarts de conversion	(372)	52	(321)
Réserves de juste valeur des instruments financiers	8	(27)	(43)
› dont titres non consolidés et actifs disponibles à la vente	(1)	(3)	(27)
› dont instruments dérivés	9	(24)	(15)
Variation des écarts actuariels	(76)	(14)	(90)
Paievements fondés sur des actions	219	20	239
Autres réserves et résultat	2 109	1 197	3 317
RÉSERVES PART DU GROUPE	1 887	1 228	3 102

* Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15.

12.1.7 Écarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	Variation	2018
Livre sterling (GBP)	(111)	(13)	(124)
Real brésilien (BRL)	(100)	8	(92)
Dollar canadien (CAD)	4	(58)	(54)
Yuan chinois (CNY)	(22)	(17)	(40)
Peso argentin (ARS)	(32)	30	(3)
Zloty polonais (PLN)	28	(12)	16
Dollar américain (USD)	(109)	167	58
Autres devises	(25)	(59)	(84)
ÉCARTS DE CONVERSION	(367)	44	(322)
› dont part Groupe	(372)	51	(321)
› dont part Minoritaires	5	(6)	(1)

La variation des écarts de conversion sur l'exercice est un gain latent de 44 millions d'euros. Elle s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar américain pour 167 millions d'euros et la dépréciation du dollar canadien pour (58) millions d'euros.

Les taux de clôture euro contre devises utilisés sont les suivants :

	GBP	BRL	CAD	ARS	CNY	PLN	USD
Décembre 2017	0,8872	3,9729	1,5039	22,4709	7,8044	4,1770	1,1993
Décembre 2018	0,8945	4,4440	1,5605	43,0719	7,8751	4,3014	1,1450

Sur la période présentée, le Groupe n'a pas de filiale significative située dans les pays hyper-inflationnistes.

12.2 Intérêts minoritaires

12.2.1 Détail des intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Variation	Déc. 2018
Groupe Orbis	215	(143)	72
Autres intérêts minoritaires	126	(90)	36
INTÉRÊTS MINORITAIRES	341	(233)	108

Sur la période, la variation est principalement due à :

- ◇ la déconsolidation des intérêts minoritaires d'AccorInvest qui représentaient 106 millions d'euros, suite à la cession de la filiale ;
- ◇ la réduction des intérêts minoritaires du groupe Orbis pour 168 millions d'euros en contrepartie de la constatation de l'obligation de rachat des intérêts minoritaires en dette court terme dans le cadre de l'offre publique d'achat lancée le 26 novembre 2018 (voir note 13.3).

12.2.2 Information sur les intérêts minoritaires significatifs

Le Groupe détient 52,69 % du capital et des droits de vote d'Orbis SA au 31 décembre 2018, Société mère du Groupe Orbis, cotée à la Bourse de Varsovie. Les principales informations financières issues de leurs états financiers sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
COMPTE DE RÉSULTAT :		
Chiffre d'affaires	342	338
RÉSULTAT NET	53	84
› dont part Groupe	28	44
› dont intérêts minoritaires	25	40

(en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2018
BILAN :		
Actifs non courants	560	560
Actifs courants	147	160
Actifs destinés à être cédés	-	3
ACTIF	707	724
Passifs courants	68	396
Passifs non courants	639	328
PASSIF	707	724
Dividendes versés aux minoritaires	8	17

Les intérêts minoritaires dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatifs.

À la connaissance du Groupe, les intérêts minoritaires ne bénéficient pas de droits de protection particuliers qui restreindraient considérablement la capacité d'Accor à avoir accès aux actifs des filiales ou d'utiliser ou de régler ses passifs.

12.3 Résultat net dilué par action

Principes comptables

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice part du Groupe, après réduction de la rémunération aux porteurs de titres subordonnés, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat dilué est déterminé en ajustant le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires des effets de tous les instruments dilutifs (options d'achat d'actions et actions de performances attribuées). Les options d'achat sont considérées comme potentiellement dilutives si leur prix d'exercice est inférieur au prix de marché, selon la méthode dite du « rachat d'actions ».

Le calcul du résultat net par action est le suivant :

(en millions d'euros)	2017 *	2018
Résultat net – Part du Groupe	446	2 233
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée	(37)	(37)
Résultat net – Part du Groupe ajusté	409	2 196
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	287 487 659	288 491 096
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté des actions dilutives	288 290 924	289 007 464
RÉSULTAT NET PAR ACTION (en euros)	1,42	7,61
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (en euros)	1,42	7,60

* Montants retraités dans le cadre de la norme IFRS 15.

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires au 31 décembre 2018 a été déterminé de la façon suivante :

Nombre d'actions en circulation	282 607 800
Effet de l'émission d'actions nouvelles	(39 290)
Effet de la conversion d'options	(185 492)
Effet de l'annulation d'actions	8 355 809
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	290 738 827
Nombre moyen d'actions propres	(2 247 731)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation retraité des actions propres	288 491 096
Nombre d'actions potentielles résultant de l'exercice d'option de souscription	211 394
Nombre d'actions potentielles résultant des actions sous conditions de performance	304 973
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté	289 007 464

note 13 ÉLÉMENTS NON COMPTABILISÉS

13.1 Engagements hors bilan

Principes comptables

Les engagements donnés et reçus par le Groupe correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures. Au 31 décembre 2018, le Groupe n'a pas, à sa connaissance, d'engagements susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation actuelle ou future du groupe, autres que ceux mentionnés dans la présente note.

13.1.1 Engagements donnés

L'échéancier au 31 décembre 2018 des engagements hors bilan donnés (montants non actualisés) est le suivant :

(en millions d'euros)	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Engagements augmentant la dette	179	631	437	1 247
Engagements liés à l'exploitation	79	71	12	162
Engagements diminuant la liquidité des actifs	-	51	-	51
Engagements liés au développement	4	1	-	5
ENGAGEMENTS DONNÉS	262	754	449	1 464

Les engagements augmentant la dette sont principalement constitués des engagements de loyers relatifs aux sièges pour 89 millions d'euros (soit 69 millions d'euros actualisés à 7 %) et aux loyers hôteliers pour 1 007 millions d'euros (soit 664 millions d'euros actualisés à 7 %).

Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissements et d'hypothèques valorisés sur la base de la valeur nette comptable des actifs concernés au 31 décembre 2018 :

- ◇ une hypothèque de 48 millions d'euros, mise en place dans le cadre de l'émission de l'emprunt obligataire en

Pologne en juin 2015, portant sur la valeur nette comptable de deux hôtels (38 millions d'euros) ;

- ◇ une hypothèque de 15 millions d'euros, mise en place dans le cadre d'une ligne de crédit, portant sur la valeur nette comptable d'un hôtel en Europe Centrale (13 millions d'euros).

13.1.2 Engagements reçus

L'échéancier au 31 décembre 2018 des engagements hors bilan reçus (montants non actualisés) est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	< à 1 an	Entre 1 et 5 ans	> à 5 ans	Total
Garanties opérationnelles	3	9	5	17
ENGAGEMENTS REÇUS	3	9	5	17

13.2 Litiges, actifs et passifs éventuels

Principes comptables

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés, dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas sous le contrôle du Groupe ou à des obligations actuelles pour lesquelles une sortie de ressources n'est pas probable. Les actifs et passifs éventuels ne sont pas comptabilisés mais font l'objet d'une mention en annexe.

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être sujet à divers litiges, contentieux ou procédures. Chacun des litiges connus ou procédures en cours, dans lesquels Accor ou l'une des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et des provisions ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés. La Direction n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement la situation financière ou l'activité du Groupe.

Les principaux litiges en cours sont détaillés ci-après.

Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne sur le fondement de l'incompatibilité avec les dispositions du droit de l'Union européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor SA à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé la restitution au profit d'Accor SA de 156 millions d'euros correspondant au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Le remboursement de cette somme auquel s'est ajouté le versement de 36 millions d'euros d'intérêts de retard a eu lieu au premier semestre 2007. Suite à l'appel de l'État du jugement précité, la Cour administrative d'appel de Versailles a confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor SA dans un arrêt du 20 mai 2008. L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif de l'État et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes.

Suite à la saisine de la Cour de justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle par le Conseil d'État ayant sursoit à statuer, la juridiction européenne a jugé que le dispositif du précompte/avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Par un arrêt du 10 décembre 2012, le Conseil d'État confirme l'incompatibilité du précompte mais réduit le droit au remboursement à environ 6 millions d'euros.

En conséquence, Accor SA a dû rembourser à l'État français une somme de 185 millions d'euros incluant les intérêts moratoires au premier semestre 2013. Le groupe Accor a pris acte de cette décision mais entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements, Accor SA a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise afin d'obtenir la restitution du précompte payé au titre des années 2002 à 2004, soit 187 millions d'euros. Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy-Pontoise, a décidé la restitution au profit d'Accor pour un montant de 7 millions d'euros de principal et de 3 millions d'euros d'intérêts moratoires. Ces sommes sont comptabilisées depuis le 30 juin 2014 dans un compte de bilan, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. En effet Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014 ; litige qui est actuellement en cours d'instruction.

Enfin, le 10 juillet 2017, la Commission européenne a assigné la France devant la Cour de Justice des Communautés européenne pour non-respect de la décision de la juridiction européenne susmentionnée dans la mesure où la méthode de calcul telle qu'appliquée par le Conseil d'État a restreint le droit au remboursement du précompte, dont celui appliqué à Accor SA. Une décision de la Cour de Justice de l'Union européenne en date du 4 octobre 2018 a condamné à nouveau la France dans le cadre ses litiges relatifs au remboursement du précompte. Il est attendu que l'État français se conforme à l'arrêt dans les meilleurs délais.

Contrôle fiscal Accor SA

La société Accor SA a reçu les 26 décembre 2013 et 22 octobre 2014 des propositions de rectification au titre des exercices 2010 et 2011. L'administration a d'une part, contesté la valorisation des marques Accor Services réalisée par des experts indépendants pour le calcul de sa plus-value fiscale d'apport dans le cadre de la scission du groupe en 2010 et d'autre part, constaté une renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne Hotelaria Accor Brasil S.A. Le montant total notifié est de 30 millions d'euros (intérêts de retards inclus).

Suite à aux observations d'Accor SA et à l'issue d'un recours hiérarchique auprès du chef de brigade, l'administration fiscale n'a maintenu que la rectification concernant la renonciation à recettes au bénéfice de la filiale brésilienne Hotelaria Accor Brasil S.A. faisant baisser les droits réclamés à 8 millions d'euros (intérêts de retards inclus) dont 4 millions d'euros ont été mis en recouvrement par l'administration en décembre 2015 et le solde réglé en 2016. En conséquence, la provision pour risque réajustée à 4 millions d'euros au 31 décembre 2015 a été reprise en intégralité au 31 décembre 2016.

Le Groupe Accor entend faire valoir ses droits devant les juridictions administratives compétentes pour continuer de contester cette proposition de rectification.

Le Groupe Accor a saisi le Tribunal administratif de Montreuil au mois d'août 2018 afin de continuer de contester cette proposition de rectification.

13.3 Événements postérieurs à la clôture

Offre publique d'achat sur le capital d'Orbis

Le 26 novembre 2018, Accor, actionnaire à hauteur de 52,69 % du capital d'Orbis, société cotée à la Bourse de Varsovie, a lancé une offre publique d'achat portant sur les 21 800 593 actions Orbis non détenues, soit 47,31 % du capital à un prix de 87 zlotys par action. La période de souscription s'est ouverte le 17 décembre 2018 et le 10 janvier 2019, Accor a augmenté son offre à 95 zlotys par action. Le 28 janvier 2019, à l'issue de la période de souscription, le Groupe a acquis 33,15 % d'Orbis pour un montant de 339 millions euros, portant ainsi sa participation à 85,84 % du capital.

Orbis est le premier groupe hôtelier en Europe centrale et orientale, où il détient l'exclusivité sur la majorité des marques Accor, au travers d'un contrat de master franchise. Son portefeuille comprend 128 hôtels (21 000 chambres) dont 57 % détenus en propre, répartis dans 16 pays et opérés sous les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles et ibis *budget*. Cette transaction s'inscrit dans la stratégie d'Accor en permettant au groupe de consolider son leadership en Europe centrale et orientale, de renforcer son contrôle d'Orbis et de poursuivre le déploiement de sa stratégie de gestion d'actifs.

Opérations de refinancement

Le 24 janvier 2019, Accor a procédé avec succès au placement de deux émissions obligataires pour un montant de 1,1 milliard d'euros :

- ◇ une émission obligataire senior de 600 millions d'euros, à échéance sept ans, assortie d'un coupon de 1,75 % ;
- ◇ une émission hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375 %, qui compte tenu de ses caractéristiques, sera comptabilisée comme instrument de capitaux propres dans les comptes consolidés du Groupe, conformément aux dispositions de la norme IAS 32.

Ces émissions ont permis le rachat partiel de deux obligations :

- ◇ 350 millions d'euros sur l'émission obligataire à échéance 2021 d'un montant de 900 millions d'euros émise en février 2014 (pour un montant de 750 millions d'euros) et septembre 2014 (pour un montant de 150 millions d'euros), portant intérêt au taux fixe de 2,625 % ; et
- ◇ 386 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014, avec une première option de remboursement à partir de 2020, portant intérêt à taux fixe jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les cinq ans.

Par ailleurs, le Groupe procédera au remboursement d'un emprunt obligataire de 335 millions d'euros arrivant à échéance en mars 2019. Au terme de ces opérations de *liability management*, le Groupe étendra la maturité moyenne de sa dette de plus d'une année, tout en optimisant son coût de financement.

Nouvelle Stratégie Marketing, Distribution et Fidélité

Le 21 février 2019, Accor a annoncé sa nouvelle stratégie qui visera à renforcer ses marques, son programme de fidélité, sa distribution et sa notoriété à travers de nouvelles initiatives, pour donner vie à sa stratégie d'Hospitalité Augmentée. Ce programme conduira à une dépense additionnelle de 225 millions d'euros (équivalente à l'actuelle dépense de Marketing et de Fidélité annuelle moyenne) sur les quatre prochaines années, dont environ 55 millions d'euros en 2019.

note 14 AUTRES INFORMATIONS

14.1 Information sur les parties liées

Sociétés exerçant une influence notable sur Accor

Au 31 décembre 2018, les sociétés exerçant une influence notable sur la Société sont :

- ◇ la société Jin Jiang, premier actionnaire du groupe avec une participation de 12,0 % du capital, correspondant à 16,0 % des droits de vote ;
- ◇ les sociétés Qatar Investment Authority (QIA) et Kingdom Holding Company of Saudi Arabia (KHC), entrées au capital à hauteur de 10,4 % et 5,8 % du capital de la société (représentant 16,4 % et 9,2 % des droits de vote), suite à l'acquisition du Groupe FRHI. En vertu d'accords conclus à l'occasion de cette opération, QIA a deux représentants au Conseil d'administration de la Société et KHC un représentant.

Les conventions suivantes sont décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés :

- ◇ convention réglementée conclue sur le second semestre 2018 avec Katara Hospitality, filiale de QIA, en vue de la création d'un fonds d'investissement (Kasada Capital Management) dédié au développement hôtelier de l'Afrique ;
- ◇ convention réglementée conclue avec Eurazeo en 2016 concernant la gouvernance de la société Grape Hospitality, société contrôlée par Eurazeo et intégrée en mise en équivalence dans les comptes du Groupe, ainsi que l'exploitation par cette dernière d'hôtels en contrat de franchise sous les marques Accor ;
- ◇ convention réglementée conclue avec Kingdom Hotels (Europe) LLC, en vue de l'acquisition de l'intégralité du capital de la société Mövenpick Hotels & Resorts Management AG.

14.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux Comptes comptabilisé au compte de résultat du groupe dans sa globalité au cours de l'exercice et de l'exercice précédent se détaille de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2017			2018		
	Deloitte	EY	Total	Deloitte	EY	Total
Certification des comptes	5	4	9	2	2	4
Services autres que la certification des comptes	3	7	10	1	2	3
HONORAIRES FACTURÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	8	12	20	3	4	7

Les honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes facturés en 2017 concernent principalement des missions de *due diligence* relatives au projet de filialisation d'AccorInvest.

Sociétés consolidées en intégration globale ou en mise en équivalence

Les relations entre la société mère et ses filiales, co-entreprises et entreprises associées sont présentées en note 14.3. La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales. Ces transactions sont éliminées dans les comptes consolidés. Les transactions entre la Société et ses entreprises associées et ses co-entreprises ne sont pas significatives en 2016 et 2017.

Membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration

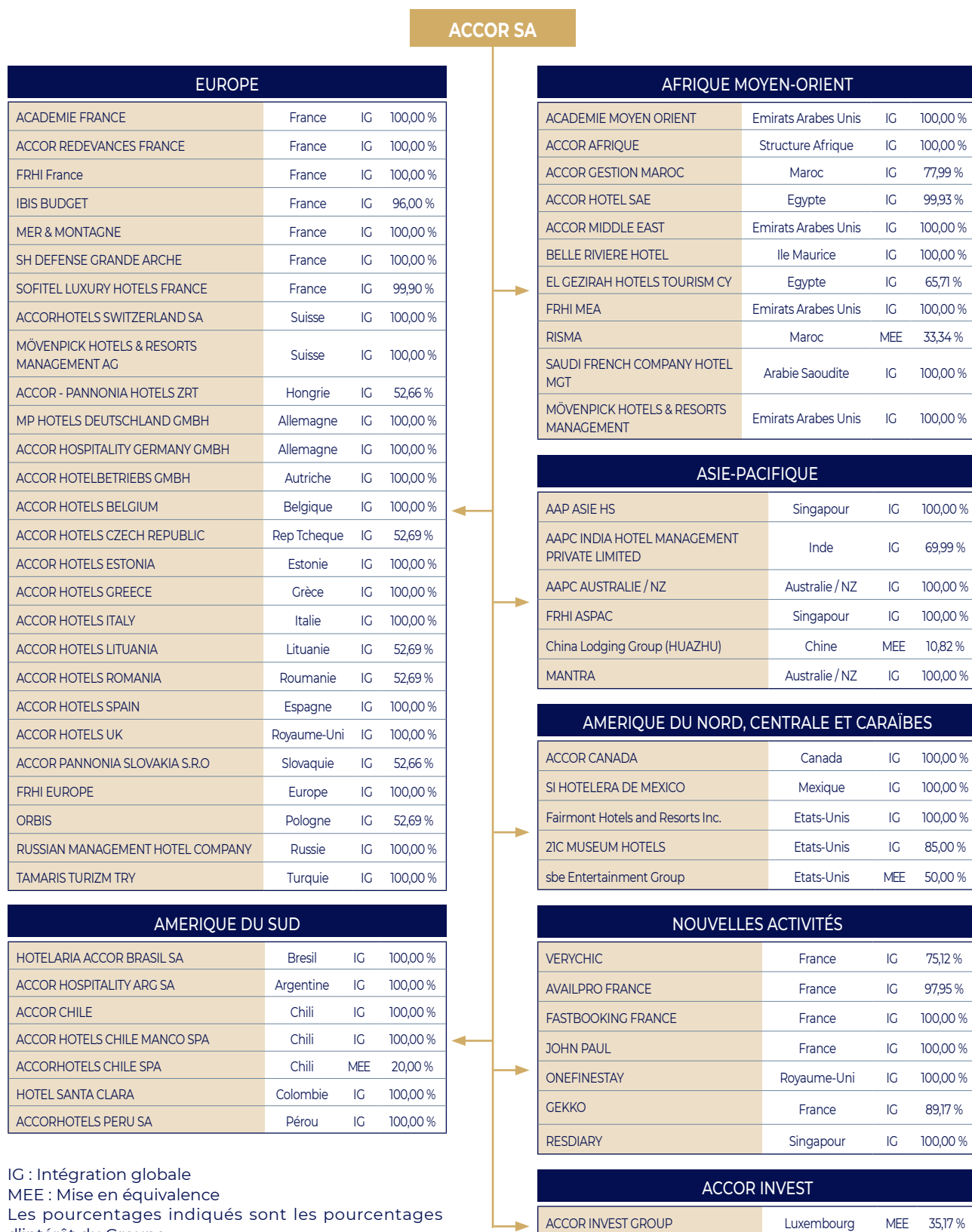
L'ensemble des transactions conclues avec les membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration sont détaillées en note 5. Par ailleurs, les engagements pris au bénéfice des mandataires sociaux, ainsi que toutes les conventions conclues avec un ou plusieurs des membres du Conseil d'administration, directement ou indirectement, et qui ne portent pas sur des opérations courantes conclues à des conditions normales sont présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Les transactions réalisées avec des sociétés dans lesquelles un membre du Comité exécutif ou du Conseil d'administration détient un droit de vote significatif sont des opérations courantes conclues à des conditions de marché et ne sont pas significatives.

14.3 Principales filiales et participation

Les principales filiales et participations consolidées représentent 75 % du chiffre d'affaires et 75 % de l'excédent brut 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'Accor à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.



note 15 ADOPTION DES NORMES IFRS 15 ET IFRS 9

Cette note présente les effets de l'application des nouvelles normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » sur les états financiers consolidés du Groupe.

15.1 Impacts sur les états financiers

L'application des nouvelles normes comptables a conduit le Groupe à retraiter les états financiers consolidés publiés en 2017. La norme IFRS 15 a été appliquée selon la méthode rétrospective complète. Ainsi, l'impact de 1^{re} application est présenté dans les capitaux propres consolidés du

Groupe au 1^{er} janvier 2017, avec retraitement des périodes comparatives. Les dispositions de la norme IFRS 9 sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers ont été appliquées de manière rétrospective, sans retraitement des données comparatives. En conséquence, l'impact de 1^{ère} application est présenté dans les capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2018.

15.1.1 Compte de résultat retraité

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 Publié	Impact IFRS 15	2017 Retraité
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 937	837	2 774
Charges d'exploitation	(1 311)	(840)	(2 151)
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	626	(3)	622
Amortissements et provisions	(134)	8	(126)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	492	5	497
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	28	-	28
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS RÉSULTATS DES MISES EN ÉQUIVALENCE	520	5	525
Produits et charges non courants	(107)	8	(99)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	413	13	425
Résultat financier	(54)	0	(53)
Impôts sur les résultats	51	(8)	43
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	411	5	416
Résultat net des activités non poursuivies	71	-	71
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	481	5	486

15.1.2 Bilan d'ouverture retraité

<i>(en millions d'euros)</i>	1 ^{er} Jan. 2017			31 Déc. 2017			1 ^{er} Jan 2018	
	Publié	IFRS 15	Retraité	Publié	IFRS 15	Retraité	IFRS 9	Retraité
Immobilisations incorporelles	3 897	(78)	3 819	3 802	(146)	3 656	-	3 656
Immobilisations corporelles	562	-	562	662	-	662	-	662
Actifs financiers non courants	844	-	844	830	-	830	(3)	827
Actifs sur contrats	-	100	100	-	174	174	-	174
Actifs d'impôts différés et autres	242	24	266	136	16	152	4	156
Actifs non courants	5 545	46	5 591	5 430	43	5 474	1	5 474
Stocks et clients	634	(33)	602	705	(39)	666	-	666
Actifs financiers courants	1 226	-	1 226	1 116	(0)	1 116	0	1 117
Actifs courants	1 861	(33)	1 828	1 822	(39)	1 782	0	1 782
Actifs destinés à être cédés	4 457	-	4 457	4 824	-	4 824	-	4 824
ACTIFS	11 864	13	11 877	12 076	4	12 080	1	12 081
Capitaux propres	5 925	(47)	5 878	5 826	(43)	5 783	(13)	5 770
Dettes financières à long terme	2 176	-	2 175	2 768	-	2 768	14	2 781
Provisions non courantes	133	-	133	103	-	103	-	103
Passifs sur contrats non courants	-	22	22	-	22	22	-	22
Passifs d'impôts différés	599	-	599	416	-	416	-	416
Passifs non courants	2 907	22	2 929	3 287	22	3 309	14	3 322
Fournisseurs et autres passifs courants	971	(138)	833	1 087	(160)	928	-	928
Provisions courantes	151	-	151	106	-	106	-	106
Passifs sur contrats courants	-	176	176	-	185	185	-	185
Dettes financières à court terme, banques et dérivés passif	733	-	733	237	-	237	-	237
Passifs courants	1 855	38	1 893	1 431	25	1 456	-	1 456
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	1 177	-	1 177	1 532	-	1 532	-	1 532
PASSIFS	11 864	13	11 877	12 076	4	12 080	1	12 081

15.2 Application de la norme IFRS 15

15.2.1 Principaux impacts de première application

L'impact de l'application de la norme IFRS 15 sur les réserves consolidées du Groupe se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	1 ^{er} janvier 2017	1 ^{er} janvier 2018
RÉSERVES CONSOLIDÉES AVANT RETRAITEMENT	1 981	1 930
Refacturation de coûts	(a)	-
Programme de fidélité	(b)	(47)
Droits d'entrée	(c)	(16)
Versements aux propriétaires	(d)	9
Autres retraitements		3
RÉSERVES CONSOLIDÉES RETRAITÉES	1 934	1 887

(a) Refacturation des coûts encourus pour le compte des propriétaires hôteliers

Dans le cadre de ses contrats de gestion, Accor peut être amené à supporter des coûts d'exploitation de l'hôtel pour le compte des propriétaires, qui leur sont refacturés généralement sans marge. Cela couvre principalement les coûts des employés travaillant dans les hôtels, lorsque ces employés sont des salariés du Groupe Accor, en raison de la réglementation locale ou de négociations spécifiques avec les propriétaires. Le Groupe considérait jusqu'à présent qu'il agissait en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il n'était pas exposé à la majorité des risques et avantages associés à ces prestations, au regard des critères énoncés par l'ancien référentiel. Les refacturations étaient donc présentées en réduction des coûts encourus ; seule la marge éventuelle (généralement nulle) était reconnue en chiffre d'affaires.

En application des principes d'IFRS 15, le Groupe considère qu'il contrôle ces prestations, qui ne sont pas distinctes de la performance globale fournie au titre des contrats de gestion, avant de les transférer au propriétaire et donc qu'il agit en tant que principal. Ainsi, la refacturation de ces coûts est désormais présentée sur la ligne Chiffre d'affaires du compte de résultat consolidé, venant mécaniquement augmenter les charges d'exploitation pour le même montant. Sur l'exercice 2017, ce changement a conduit le Groupe à reconnaître des revenus additionnels pour 895 millions d'euros. Ce reclassement est sans impact sur le résultat d'exploitation et le résultat net du Groupe.

(b) Programme de fidélité

L'analyse menée par le Groupe conduit à considérer qu'il a une obligation de performance unique à satisfaire au titre du programme de fidélité. Sa promesse consiste à gérer le programme pour le compte des hôtels du Groupe et assurer qu'un avantage pourra être fourni aux membres en échange des points attribués. En application des principes de la norme IFRS 15, cette obligation de performance est satisfaite lors de l'utilisation ou de l'expiration des points. En conséquence, les redevances facturées à ce titre sont désormais différées à hauteur du prix de vente spécifique et reconnues en chiffre d'affaires au rythme de l'utilisation ou de l'expiration des points. Ce changement de méthode s'est traduit par une augmentation de 59 millions d'euros de la dette de produit différé au 1^{er} janvier 2017, avec pour contrepartie un impact négatif sur les capitaux propres de 43 millions d'euros après effet d'impôt. La dette au titre du programme fidélité est désormais présentée dans la nouvelle rubrique « Passifs sur contrats », telle que définie par la norme.

Le Groupe considère qu'il agit en tant qu'agent pour le compte des propriétaires dans la mesure où il ne contrôle pas les services fournis aux membres en échange des points, qui peuvent être réalisés par des tiers. Ainsi, le revenu associé au programme de fidélité est désormais présenté net du coût de remboursement de la chambre. Sur l'exercice 2017, l'application d'IFRS 15 a conduit à une réduction du chiffre d'affaires consolidé de 56 millions d'euros. L'impact sur le résultat d'exploitation, correspondant à la modification du rythme de reconnaissance du revenu, est non significatif.

(c) Droits d'entrée facturés (ou Entrance fees)

Lors de la signature d'un contrat, Accor facture parfois des droits d'entrée aux propriétaires leur permettant d'accéder au réseau du Groupe. Sous l'ancien référentiel, ces paiements initiaux non remboursables étaient reconnus en chiffre

d'affaires au moment de la facturation. Sous IFRS 15, ces paiements ne transfèrent pas de service additionnel au client distinct de la promesse de fournir les services au titre du contrat principal. Ils sont donc analysés comme un paiement d'avance de services futurs devant être linéarisé sur la durée des contrats. Ce changement a conduit à ajuster négativement les réserves consolidées pour 16 millions d'euros au 1^{er} janvier 2017 (après effet d'impôt), et à reconnaître un produit différé de 22 millions d'euros à ce titre, présenté dans la rubrique « Passifs sur contrats ». Sur la période présentée, il n'a pas eu d'impact significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe.

(d) Versements aux propriétaires

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être amené à effectuer des versements aux propriétaires d'hôtels, soit initialement pour sécuriser l'obtention d'un contrat (« Key money »), soit au cours de l'exécution du contrat en fonction de la performance réalisée. Sous l'ancien référentiel, les *Key moneys* étaient qualifiés d'actifs incorporels et amortis sur la durée des contrats auxquels ils se rattachent. Les versements liés à la performance étaient directement constatés en charges, dès lors qu'ils étaient acquis par le client.

Sous IFRS 15, ces versements sont analysés comme des contreparties payables au client et traités comme des réductions de revenu à étaler sur la durée du contrat, à l'exception des prêts accordés aux propriétaires dans des conditions habituelles. Les montants dépendant de la survenance d'événements futurs incertains sont estimés et reconnus à hauteur du montant minimum hautement probable.

Ce changement de méthode a conduit à ajuster favorablement les réserves consolidées du Groupe à hauteur de 9 millions d'euros au 1^{er} janvier 2017. Il n'a pas eu d'impact significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe de la période présentée. La différence entre le droit à rabais et les réductions de chiffre d'affaires comptabilisées entraîne la constatation « d'Actifs sur contrats », au sens de la nouvelle norme, pour un montant de 100 millions d'euros dans le bilan consolidé retraité au 1^{er} janvier 2017. Ce montant comprend principalement le reclassement des *Key moneys* auparavant présentés en actifs incorporels.

15.3 Application de la norme IFRS 9

15.3.1 Principaux impacts de première application

Phase 1 – Classification et évaluation des instruments financiers

Instruments financiers auparavant classés en Actifs financiers disponibles à la vente

Le Groupe a revu les caractéristiques et les modalités de gestion des actifs financiers qu'il détient afin de les classer selon les catégories appropriées d'IFRS 9. Sur cette base, le principal impact résulte de la disparition de la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente ». Sous IAS 39, ces actifs étaient évalués à la juste valeur, avec comptabilisation des variations de juste valeur en autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession, où les variations accumulées étaient transférées en résultat. La comptabilisation des actifs financiers impactés est modifiée comme suit :

- ♦ titres de participation non consolidés : le Groupe a choisi de comptabiliser ces actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global, sans recyclage possible au compte de résultat, conformément à l'option

permise par IFRS 9. Ils s'inscrivent dans une stratégie d'investissement à long terme, et n'ont pas vocation être cédés à court ou moyen terme. Ces actifs financiers ne font plus l'objet de dépréciation au compte de résultat ;

- ◇ **parts de Sicav et de fonds communs de placement** : ces titres ne peuvent pas bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par autres éléments du résultat global ; ils sont donc désormais comptabilisés en juste valeur par résultat, conformément aux dispositions de la nouvelle norme.

L'application de cette phase est sans impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Traitement des restructurations de dettes

Compte tenu des dispositions de la nouvelle norme et des clarifications apportées à l'automne 2017 par le Comité d'interprétation des IFRS sur le traitement des modifications de dette jugées non décomptabilisantes, le Groupe a retraité rétrospectivement l'opération d'échange de dettes (*Liability management*) réalisée en 2015, qui avait été traitée comme une modification de dette, en application des principes de la norme IAS 39. La dette avait été maintenue au bilan avec ajustement du taux d'intérêt effectif et étalement du différentiel de flux sur la maturité résiduelle de la dette.

Sous IFRS 9, ce différentiel est désormais réputé constaté immédiatement en résultat à la date de modification. Compte tenu du coût net de restructuration généré, le retraitement de cette opération a conduit à augmenter

la dette du Groupe d'un montant de 14 millions d'euros au 1^{er} janvier 2018, en contrepartie d'une réduction des capitaux propres de 10 millions d'euros après effet d'impôt. Ce retraitement permet mécaniquement de générer une économie de charges d'intérêts de l'ordre de 2 millions d'euros par an jusqu'en 2023.

Phase 2 – Dépréciation des actifs financiers

La norme IFRS 9 introduit un nouveau modèle de provisionnement consistant à reconnaître les provisions sur les actifs financiers sur la base des pertes de crédit attendues. Le Groupe a mené une évaluation du risque de recouvrabilité de ses principaux actifs financiers (créances clients et prêts) sur l'ensemble de son périmètre géographique, en tenant compte du risque pays et de la probabilité de défaut de la contrepartie. À l'issue de cette analyse qui tient compte de la nature des activités du Groupe et de ses clients, le Groupe a conclu que l'application de ce nouveau modèle était sans impact significatif sur les comptes consolidés à la date de transition.

Phase 3 – Couverture

Les nouvelles dispositions de la norme ne remettent pas en cause l'éligibilité des relations de couverture existantes au 1^{er} janvier 2018 et sont sans incidence sur les comptes consolidés clos au 31 décembre 2018.

5.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 15 « Adoption des normes IFRS 15 et IFRS 9 » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les effets de l'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des actifs incorporels

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2018, la valeur des actifs incorporels du groupe AccorHotels s'élève à M€ 5.052 soit 39 % du total bilan hors actifs destinés à être cédés. Cet actif immobilisé est composé de goodwill (M€ 2.399), de marques (M€ 1.577) et de contrats (M€ 745) principalement comptabilisés lors d'opérations de croissance externe, ainsi que d'autres immobilisations incorporelles M€ 331).</p> <p>Une dépréciation doit être constatée au bilan lorsque la valeur recouvrable de ces éléments d'actifs devient inférieure à la valeur nette comptable conformément à la norme IAS 36, et tel que décrit dans la note 8.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Notamment, pour les pôles HotelServices et Nouvelles activités, la valeur recouvrable des actifs incorporels est approchée par la valeur d'utilité dont le calcul repose sur des projections de flux de trésorerie actualisées d'une durée maximale de cinq ans, et d'un taux de croissance à l'infini propre à chacun des pays ou des zones.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation des actifs incorporels comme un point clé de l'audit, compte tenu de l'importance de ces postes dans les comptes du groupe et des hypothèses utilisées dans la détermination de leur valeur recouvrable. En effet, ces valeurs recouvrables reposent sur l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations importantes de la part de la direction, en particulier s'agissant de la projection des flux de trésorerie futurs, de l'estimation des taux d'actualisation, et des taux de croissance à long terme.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le groupe pour déterminer la valeur recouvrable des actifs immobilisés incorporels, regroupés en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT).</p> <p>Nos travaux ont également consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none">› apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des UGT auxquelles les actifs incorporels sont rattachés ;› rapprocher la valeur nette comptable des actifs incorporels et corporels rattachés aux UGT testées figurant dans les « Business plan » des données comptables du groupe ;› apprécier, avec l'aide de nos experts en évaluation, la pertinence des modèles utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués, au regard des pratiques de marché ;› corroborer par entretiens avec la direction les principales hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations budgétaires sous-tendant les flux de trésorerie utilisés dans les modèles de valorisation. À ce titre, nous avons notamment comparé les estimations des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes, afin d'évaluer la fiabilité du processus de prévisions ;› corroborer, pour les goodwill et actifs incorporels présentant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable, les résultats des analyses de sensibilité conduits par la direction en les comparant à ceux des analyses réalisés par nos soins ;› vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par le groupe. <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans la note 8.3 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Comptabilisation de la perte de contrôle de la filiale AccorInvest

Risque identifié	Notre réponse
<p>Le 31 mai 2018, le groupe AccorHotels a finalisé la cession de 57,8 % du capital de sa filiale AccorInvest, constituée le 30 juin 2017 à la suite d'opérations de restructurations juridiques afin d'abriter la majeure partie des actifs hôteliers du groupe (exploités en propre et sous contrats de location).</p> <p>En application des dispositions de la norme IFRS 10, cette opération a conduit à une perte de contrôle du groupe AccorHotels sur AccorInvest. Ainsi, l'opération s'est traduite par la sortie des actifs et passifs d'AccorInvest, qui avaient été classés en actifs et passifs destinés à être cédés dans les comptes consolidés du groupe à fin 2017, en application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».</p> <p>À compter du 31 mai 2018, la participation résiduelle détenue par le groupe AccorHotels est comptabilisée par la méthode de la mise en équivalence dans les comptes consolidés, en raison de l'influence notable exercée par le groupe. Le 25 juillet 2018, le groupe AccorHotels a cédé une tranche additionnelle de 7 % du capital d'AccorInvest. Au 31 décembre 2018, le groupe détient 35,2 % du capital d'AccorInvest.</p> <p>Dans les comptes consolidés du groupe, le résultat net des activités non poursuivies d'un montant positif de 2,4 milliards d'euros comprend la plus-value de cession dégagée nette des coûts directement liés à l'opération, ainsi que le résultat d'AccorInvest jusqu'à la date de la cession.</p> <p>Compte tenu de l'importance de ces montants et de la complexité des écritures comptables résultant de ces opérations, nous avons considéré que la comptabilisation de la perte de contrôle de la filiale AccorInvest constituait un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons apprécié le caractère adéquat des éléments justifiant le maintien de la classification en actifs et passifs destinés à être cédés d'AccorInvest (IFRS 5) jusqu'à la date de finalisation de la cession au 31 mai 2018.</p> <p>Par ailleurs, nous avons examiné :</p> <ul style="list-style-type: none"> › la plus-value de cession comptabilisée ; › les coûts directement liés à l'opération intégrés dans le résultat net des activités non poursuivies au 31 décembre 2018 ; › le résultat d'AccorInvest jusqu'à la date de la cession ; › puis la quote-part du résultat mise en équivalence au 31 décembre 2018. <p>Nous avons procédé à une analyse des impacts fiscaux associés au traitement de la cession en incluant dans nos travaux des experts en fiscalité.</p> <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations communiquées au titre de cette opération dans l'annexe aux comptes consolidés, et notamment la note 3.1 décrivant les impacts financiers de la perte de contrôle d'AccorInvest sur les comptes du groupe.</p>

Reconnaissance du chiffre d'affaires – Première application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »

Risque identifié	Notre réponse
<p>Le groupe a appliqué à compter du 1^{er} janvier 2018 la norme IFRS 15 selon la méthode rétrospective complète. Ainsi, l'effet cumulatif de l'adoption de cette norme a été reconnu par ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2017, avec retraitement des données 2017 présentées en comparatif. Le groupe a retenu la mesure de simplification proposée par la norme permettant de ne pas retraiter les contrats terminés au 1^{er} janvier 2018.</p> <p>Les principaux impacts de l'application de la norme IFRS 15 sur les comptes consolidés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> › une diminution de M€ (47) sur les réserves consolidées d'ouverture au 1^{er} janvier 2017 ; › une hausse de M€ 837 du chiffre d'affaires, une diminution de (M€ 3) de l'excédent brut d'exploitation, et une hausse du résultat net de M€ 5 pour le compte de résultat de l'exercice 2017. <p>Compte tenu de l'importance des ajustements liés à la première application de la norme IFRS 15, et de l'impact sur le traitement comptable des refacturations des coûts encourus pour le comptes des propriétaires, du programme de fidélité, des droits d'entrée facturés, et des versements aux propriétaires, tels que décrit dans la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés, nous avons considéré qu'il s'agissait d'un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons examiné les ajustements des capitaux propres consolidés d'ouverture, ainsi que les reclassements comptabilisés en chiffre d'affaires sur l'exercice clos au 31 décembre 2018.</p> <p>Nous avons réalisé les travaux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> › examen d'un échantillon représentatif de contrats de l'ensemble des modèles d'exploitation des hôtels, notamment exploitation d'hôtels sous contrats de management, exploitation d'hôtels sous contrats de franchise, et exploitation d'hôtels détenus en propre, dans le but d'identifier les impacts de l'application de la norme IFRS 15 pour chaque modèle d'exploitation ; › analyse des traitements comptables établis par le groupe et spécifiques à chaque modèle d'exploitation ; › appréciation de la pertinence des jugements et hypothèses significatifs retenus ; › mise en œuvre de tests pour examiner l'impact de la norme sur les capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2017 et sur le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2017. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans l'annexe aux comptes consolidés, et notamment la note 15 décrivant les effets de l'application de la norme IFRS 15.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Accor par l'assemblée générale du 16 juin 1995.

Au 31 décembre 2018, nos cabinets étaient dans la vingt-quatrième année de leur mission sans interruption.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était commissaire aux comptes depuis 1970.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◇ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◇ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◇ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◇ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel

5.3 Comptes sociaux mère et annexes

5.3.1 Bilan au 31 décembre 2018

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2017 net	Déc. 2018 net
Licences, marques, droits et valeurs similaires	(2-3-4)	107	105
Fonds commercial	(2-3-4-7)	11	1 007
Autres immobilisations incorporelles	(2)	56	43
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		174	1 155
Terrains	(2-4)	3	3
Constructions	(2-3-4)	3	3
Installations techniques, matériel et outillage industriels	(2-4)	3	3
Autres immobilisations corporelles	(2-4)	28	23
Immobilisations corporelles en cours	(2)	1	4
Avances et acomptes	(2)	0	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		38	36
Participations	(2-6-7-19)	6 845	6 542
Créances rattachées à des participations	(2-7-11-18-19)	5 522	1 700
Autres titres immobilisés	(2-6-7-19)	20	33
Prêts	(2-7-11-18)	1	0
Autres immobilisations financières	(2-7-18)	31	62
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES		12 419	8 337
Actif immobilisé		12 631	9 528
Avances et acomptes versés sur commandes	(5)	5	7
Clients et comptes rattachés	(5-7-11-18-19)	241	332
Autres créances	(5-7-11-18-19)	332	285
Valeurs mobilières de placement	(8-11)	287	1 644
Disponibilités	(11)	846	971
Actif circulant		1 711	3 239
<i>Comptes de régularisation</i>			
Charges constatées d'avance	(9-18)	5	8
Charges à répartir sur plusieurs exercices	(9)	39	32
Primes remboursement des obligations		5	4
Écarts de conversion actif	(10)	19	43
Comptes de régularisation		68	87
ACTIF	(1)	14 410	12 854

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2017 net	Déc. 2018 net
Capital	(13-14)	870	848
Primes d'émission, de fusion	(13-14)	2 473	2 166
Réserve légale	(13)	71	87
Réserves réglementées	(13)	9	9
Autres réserves	(13-14)	11	11
Report à nouveau	(13)	-	3 376
Résultat de l'exercice	(13)	3 698	(60)
Capitaux propres		7 132	6 437
Produits des émissions de titres participatifs	(15)	894	894
Autres fonds propres		894	894
Provisions pour risques	(7)	68	61
Provisions pour charges	(7)	68	114
Provisions pour risques et charges		136	175
Autres emprunts obligataires	(12-16-17)	2 564	2 569
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	(12-17)	478	271
Emprunts et dettes financières divers	(12-17-19)	2 833	2 045
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(12-17-19)	261	303
Dettes fiscales et sociales	(12-17-24)	81	86
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	(17)	8	14
Autres dettes	(12-17)	18	19
Dettes		6 243	5 307
Produits constatés d'avance	(9-17)	2	1
Écarts de conversion passif	(10)	3	40
Comptes de régularisation		5	41
PASSIF	(1)	14 410	12 854

5.3.2 Compte de résultat au 31 décembre 2018

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2017 net	Déc. 2018 net
Production vendue (biens et services)		915	992
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	(20)	915	992
Production immobilisée		28	36
Repr./amort. et prov., transferts de charges	(7)	36	28
Autres produits		1	3
Produits d'exploitation		980	1 059
Achats de marchandises		1	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements		-	-
Autres achats et charges externes		789	821
Impôts, taxes et versements assimilés		15	17
Salaires et traitements	(21)	106	123
Charges sociales		50	53
Dotations aux amortissements et provisions			
› Sur immobilisations : dotations aux amortissements	(4)	50	53
› Sur immobilisations : dotations aux provisions	(7)	3	-
› Sur actif circulant : dotations aux provisions	(7)	5	13
› Pour risques et charges : dotations aux provisions	(7)	21	68
Autres charges	(21)	4	30
Charges d'exploitation		1 044	1 178
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(64)	(119)
Bénéfice attribué ou perte transférée		-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré		-	-
Opérations en commun		-	-
Produits financiers de participations	(19)	2 330	570
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		-	-
Autres intérêts et produits assimilés	(19)	15	10
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	45	78
Différences positives de change		40	62
Produits financiers		2 430	720
Dotations financières aux amortissements et aux provisions	(7)	322	436
Intérêts et charges assimilés	(19)	136	145
Différences négatives de change		36	68
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		0	1
Charges financières		494	650
RÉSULTAT FINANCIER	(22)	1 936	70
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		1 872	(49)

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Déc. 2017 net	Déc. 2018 net
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		15	1
Produits exceptionnels sur opérations en capital		5 333	2 333
Reprises sur provisions et transferts de charges	(7)	372	36
Produits exceptionnels		5 720	2 370
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		7	1
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		3 944	2 390
Dotations aux amortissements et aux provisions	(7)	3	9
Charges exceptionnelles		3 954	2 401
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(23)	1 766	(30)
Impôts sur les bénéfices	(24)	(60)	(19)
TOTAL PRODUITS		9 130	4 149
TOTAL CHARGES		5 432	4 209
BÉNÉFICE OU (PERTE)		3 698	(60)

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 2018 dont le total est de 12 854 millions d'euros et au compte de résultat de l'exercice dégageant une perte de 60 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018.

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 2018 est marquée par la cession de 64,74 % de sa filiale AccorInvest Group et une progression du chiffre d'affaires de 8,4 %.

Les notes 1 à 28 ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

5.3.3 Notes annexes aux comptes annuels

note 1	Règles et méthodes comptables	385	note 15	Autres fonds propres	400
note 2	État de l'actif immobilisé	388	note 16	Emprunts obligataires	400
note 3	Immobilisations corporelles et incorporelles	388	note 17	État des dettes et de leurs échéances	401
note 4	État des amortissements	389	note 18	État des créances et de leurs échéances	402
note 5	Créances	389	note 19	Éléments concernant les entreprises liées	403
note 6	Mouvements des titres de participation et des autres titres immobilisés	390	note 20	Ventilation du chiffre d'affaires hors taxes	403
note 7	État des provisions et des dépréciations d'actifs	392	note 21	Rémunérations et effectifs	403
note 8	Portefeuilles des valeurs mobilières de placement	393	note 22	Résultat financier	404
note 9	Comptes de régularisation	394	note 23	Résultat exceptionnel	405
note 10	Écarts de conversion	394	note 24	Impôts sur les bénéfices	406
note 11	Produits à recevoir	395	note 25	Situation fiscale différée	407
note 12	Charges à payer	395	note 26	Engagements hors bilan, donnés et reçus	407
note 13	Variations des capitaux propres	396	note 27	Événements post-clôture	409
note 14	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'actions sous conditions de performances	397	note 28	Principales filiales et participations	410

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 1^{er} janvier 2005, seuls les frais d'émission d'emprunts restent en charges à répartir et sont amortis sur la durée de l'emprunt.

f) Les créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée, lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

g) Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont enregistrées à leur coût d'acquisition. En cas de dépréciation une provision est calculée en fin d'exercice en fonction de la valeur du marché.

h) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la Société correspond au montant de prestations de services et de rémunérations contractuelles (honoraires de gestion, redevances de franchise) facturées à des hôtels managés ou franchisés, à des filiales et à des sociétés non liées. Il comprend également des facturations de contrats de location et de location gérance ainsi que des commissions de cautions sur loyers et emprunts.

Les ventes de produits sont comptabilisées lors de la livraison et du transfert du titre de propriété. Les prestations de service sont quant à elles comptabilisées au moment où le service est rendu.

Ainsi :

- ◇ les revenus issus de locations et locations gérance sont reconnus linéairement sur la durée du contrat ;
- ◇ les redevances facturées à des filiales et à des sociétés non liées sont reconnues linéairement sur la durée du contrat ;
- ◇ les commissions sur cautions sont comptabilisées de manière linéaire sur la durée de la caution accordée ;
- ◇ les revenus issus des autres services sont comptabilisés lorsque le service est rendu.

i) Provisions réglementées

Les immobilisations du secteur hôtelier, qui peuvent être amorties fiscalement en mode dégressif, donnent lieu à un calcul d'amortissements dérogatoires pour l'excédent des amortissements fiscaux par rapport aux amortissements économiques calculés en mode linéaire.

j) Provisions pour risques et charges

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) Congés payés

À partir du 1^{er} janvier 2018 les congés payés sont acquis et pris sur le même exercice fiscal. Il n'est donc plus constitué de provision à la clôture.

m) 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.

n) 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.

o) Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération.

Les dettes, créances, swap de devises et disponibilités en devises sont convertis au taux de clôture.

Les différences résultant de cette conversion figurent en compte de régularisation pour les dettes, les créances, les swaps de devises et en compte de résultat pour les disponibilités.

Les prêts et emprunts libellés dans une même devise, dont les termes sont suffisamment voisins ne donnent pas lieu à constitution d'une provision pour risque de change.

p) Instruments financiers

Accor SA applique à compter du 1^{er} janvier 2017 les dispositions relatives aux instruments financiers à terme et aux options de couverture en conformité avec le règlement ANC n° 2015-05.

La mise en application a pour effet la comptabilisation, en comptes de bilan, des instruments de couverture de type *Forward* dès l'instant qu'ils couvrent un actif ou un passif comptabilisé.

q) 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.

r) 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 1^{er} janvier 2005, les provisions sur titres jusqu'alors soumises au régime des moins-values à long terme, ne donnent plus lieu à déduction pour la fraction correspondante au montant des plus-values latentes du portefeuille de titres de même catégorie.

s) Plans d'options de souscription d'actions et attributions d'actions sous conditions de performance

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 2018.

note 2 ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(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 au 31/12/2018
Marques, droits et valeurs similaires	59	-	-	-	59
Licences, logiciels	242	32	(37)	-	237
Fonds commercial	10	998	-	1	1 009
Autres immobilisations incorporelles	59	31	(44)	-	46
Avances et acomptes	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	370	1 061	(81)	1	1 351
Terrains	4	-	-	(1)	3
Constructions	22	-	(3)	-	19
Installations techniques, matériel et outillage industriels	6	-	-	-	6
Autres immobilisations corporelles	88	6	(11)	-	83
Immobilisations corporelles en cours	1	4	(1)	-	4
Avances et acomptes	0	-	-	-	0
Immobilisations corporelles	121	10	(15)	(1)	115
Participations ^(a)	8 680	3 666	(2 674)	(1 080)	8 592
Créances rattachées à des participations ^(b)	5 596	1 160	(4 950)	(20)	1 786
Autres titres immobilisés ^(a)	20	10	-	4	34
Prêts	8	-	(5)	-	3
Autres immobilisations financières	31	31	-	-	62
Immobilisations financières	14 335	4 867	(7 629)	(1 096)	10 477
ACTIF IMMOBILISÉ	14 826	5 938	(7 725)	(1 096)	11 943

(a) Détail de la variation à la baisse pour un total de 74 millions d'euros dans la note 6.

(b) La variation s'explique par les mises en place et échéances de prêts aux filiales.

note 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Marques, droits et valeurs similaires

Il s'agit essentiellement de la valorisation de la marque Novotel et de droits d'utilisation de marques du groupe Accor concédés à des filiales.

Licences, logiciels

Il s'agit des licences informatiques et de logiciels utilisés par la Société pour les besoins de son activité.

Fonds commercial

Il s'agit principalement du mali technique lié à la fusion de la société FRHI Holdings, du fonds de commerce du Centre d'appel des réservations et des contrats de gestion.

Constructions et aménagements

Il s'agit principalement de constructions et agencements liés aux locaux des sièges administratifs.

note 4 ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants au 31/12/2018
Marques, droits et valeurs similaires	-	-	-	-
Licences, logiciels	176	28	(36)	168
Fonds commercial	-	2	-	2
Autres immobilisations incorporelles	3	1	(1)	3
Immobilisations incorporelles	179	31	(37)	173
Terrains	1	-	-	1
Constructions	20	0	(4)	16
Installations techniques, matériel et outillage industriels	3	1	-	4
Autres immobilisations corporelles	59	9	(11)	57
Immobilisations corporelles	83	10	(15)	78
ACTIF IMMOBILISÉ ⁽¹⁾	262	41	(52)	251

(1) Les reprises de provisions sur les immobilisations sont liées à des cessions d'immobilisations entièrement amorties et n'ont pas d'impact dans les comptes de résultat.

note 5 CRÉANCES ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2017 bruts	2018 bruts
Avances et acomptes versés sur commandes	5	7
Clients et comptes rattachés	254	343
Autres créances	370	334
Dont fournisseurs	4	4
Dont État	130	81
Dont Groupe et associés	217	227
Dont débiteurs divers	19	22
CRÉANCES	629	684

(1) Y compris avances et acomptes versés sur commandes.

**note 6 MOUVEMENTS DES TITRES DE PARTICIPATION
ET DES AUTRES TITRES IMMOBILISÉS**

Acquisitions ou souscriptions de nouvelles participations	Nombre de titres acquis	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2018
ORIENT EXPRESS	60 223	24	50,00 %
ONEPARK	7 128	10	15,00 %
MOVENPICK HOTELS RESORTS MANAGEMENT AG	157 500	170	33,33 %
MP INVEST AG	3 929 216	392	100,00 %
ACCOR SBE ACQUISITION CORP	1 000	102	100,00 %
PROPERLY	671 141	1	8,86 %
TRIBE HOTEL	5 775 000	9	55,00 %
CATHAY INNOVATION	20 000	10	NC
ACQUISITIONS		718	

Compléments de participations	Nombre de titres acquis	% acquisition	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2018
ACCOR INVEST GROUP	341 623 775	-	2 540	28,49 % ⁽¹⁾
FHH	27 643 940	-	111	0,00 % ⁽¹⁾
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH	-	-	100	100,00 % ⁽²⁾
ACCORHOTELS CHILE	89 850	-	76	100,00 % ⁽²⁾
RIXOS	-	-	34	50,00 % ⁽³⁾
CONCIERGE HOLDING COMPANY LIMITED	7 237 480	23,16 %	31	0,00 % ⁽¹⁾
AAPC AUSTRALIA	37 165 171	-	23	18,10 % ⁽²⁾
TOWN AND SHELTER	1 260	15,00 %	7	45,00 % ^{(2) (a)}
ACCORHOTELS PERU	24 906 985	-	7	100,00 % ⁽²⁾
VERYCHIC	-	-	6	0,00 % ⁽³⁾
FASTBOOKING	-	-	6	0,00 % ⁽¹⁾
MAMA SHELTER	9 400	5,16 %	4	25,35 %
TAMARIS ANONIM SIRKETI	477 000	-	4	99,99 % ⁽²⁾
ACTIMOS	2 836 990	-	3	100,00 % ⁽¹⁾
TRAVEL KEYS	-	0,00 %	3	100,00 % ⁽³⁾
AVAILPRO	9 315	7,35 %	2	0,00 % ⁽⁴⁾
AVAILPRO	-	-	1	0,00 % ⁽³⁾
ACQUISITIONS			2 958	

(1) % de détention consécutif à une augmentation de capital et avant opération d'une cession ou fusion, voir cadres suivants.

(2) Souscription partielle ou totale d'actions dans le cadre d'augmentations de capital.

(3) Ajustement de prix.

(4) % de détention consécutif à une acquisition et avant opération d'une cession ou fusion, voir cadres suivants.

(a) Acquisition ayant porté la participation à plus de 33 1/3 %.

Cessions de participations	Nombre de titres cédés	% cession	Valeurs comptables sorties (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2018
ACCOR INVEST GROUP	313 537 730	64,74 %	(2 331)	28,49 %
Cessions			(2 331)	
ACTIMOS	3 155 086		-	100,00 % ⁽⁵⁾
ACCOR POLSKA	-		(23)	100,00 % ⁽⁶⁾
FRHI HOTELS & RESORTS	2 254 618		(282)	100,00 % ⁽⁵⁾
Réductions de capital			(305)	
SCI EVPA	18 985		(3)	0,00 %
LA THERMALE DE France	1 494 045		(32)	0,00 %
ROYALE FONTAINEBLEAU	13 998		(3)	0,00 %
Liquidations			(38)	-
CESSIONS			(2 674)	-

(5) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital avec suppression d'actions.

(6) Diminution dans le cadre d'une réduction de capital sans suppression d'actions.

Autres mouvements	Nombre de titres	% opération	Montants (en millions d'euros)	% de détention au 31/12/2018
Obligations				
TRAVELSIFY	40 000		4	
Apports				
ACTIMOS				
Apport à ACTIMOS TITRES VERYCHIC	(177 976)		(21)	0,00 %
Apport à ACTIMOS TITRES AVAILPRO	(114 824)		(26)	0,00 %
Apport à ACTIMOS TITRES FASTBOOKING SAS	(9 555 829)		(39)	0,00 %
Apport à ACTIMOS TITRES BGVM	(20 625)		(1)	0,00 %
Apport à ACTIMOS TITRES FHH	(27 644 940)		(111)	0,00 %
Apport à ACTIMOS TITRES CONCIERGE HOLDING COMPANY LIMITED	(36 409 748)		(144)	0,00 %
Rémunération Apports ACTIMOS : Titres ACTIMOS reçus	53 538 342		235	100,00 %
Fusions				
FRHI HOLDINGS LIMITED DANS ACCOR SA				
TITRES FRHI HOLDINGS LIMITED			1 437	100,00 %
TITRES FRHI HOTELS & RESORTS			(2 410)	0,00 %
AUTRES MOUVEMENTS			(1 076)	
ACQUISITIONS			3 676	
CESSIONS, LIQUIDATIONS			(2 674)	
AUTRES MOUVEMENTS			(1 076)	
VARIATIONS DES PARTICIPATIONS			(74)	

note 7 ÉTAT DES PROVISIONS ET DES DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS

(en millions d'euros)	Montants au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Autres	Montants au 31/12/2018
			sans utilisation	avec utilisation		
Pour litiges	4	3	(1)	-	1	7
Pour pertes de change	16	-	(8)	-	-	8
Autres provisions pour risques ⁽¹⁾	48	3	(5)	-	-	46
PROVISIONS POUR RISQUES	68	6	(14)	-	1	61
Pour retraites et prestations assimilées ⁽⁴⁾	46	16	(1)	(1)	-	60
Pour impôts	7	-	-	(1)	-	6
Autres provisions pour charges	15	50	(1)	(15)	(1)	48
PROVISIONS POUR CHARGES ⁽²⁾	68	66	(2)	(17)	(1)	114
Provisions	136	(72)	(16)	(17)	-	175
Sur immobilisations incorporelles	16	8	-	-	-	24
Sur immobilisations corporelles	-	2	-	-	-	2
Sur immobilisations financières *	1 916	422	(92)	-	(107)	2 139
Sur comptes clients	12	3	(5)	-	-	10
Sur autres créances *	38	17	(6)	-	-	49
Dépréciations d'actifs ⁽³⁾	1 982	452	(103)	-	(107)	2 224
PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	2 118	524	(119)	(17)	(107)	2 399

Impact résultat des variations de provisions	Augmentations	Diminutions
Résultat d'exploitation	81	(23)
Résultat financier	433	(77)
Résultat exceptionnel	10	(36)
TOTAL	524	(136)

* 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 46 millions d'euros. Ces dernières sont constituées après enregistrement de provisions sur titres, prêts et comptes courants. Les mouvements d'augmentations et de diminutions s'expliquent principalement par des provisions pour filiales ; des dotations pour 3 millions d'euros et des reprises pour 5 millions d'euros.

(2) Les soldes des provisions pour charges sont constitués de provisions pour retraites et primes fidélité pour 60 millions d'euros, de provisions pour impôts pour 6 millions d'euros, de provisions pour restructuration pour 45 millions d'euros. Les provisions pour retraites ont été augmentées de 16 millions d'euros et diminuées de 2 millions d'euros. Les provisions pour impôts ont été reprises pour 1 million d'euros suite au paiement d'un redressement relatif au contrôle fiscal portant sur les années 2013-2014-2015. Les autres provisions pour charges ont été mouvementées pour 50 millions d'euros de dotations relatives à des coûts de restructuration et de 16 millions d'euros de reprises au titre des restructurations.

(3) Le solde des dépréciations d'actifs est principalement constitué de dépréciations de titres de participations, de créances rattachées à participations et de comptes courants dont les plus significatives sont sur les filiales CIWLT (847 millions d'euros), IBL (661 millions d'euros), Accor Hotels Belgium (171 millions d'euros), Turambar (95 millions d'euros), STARTOM Hospitality (54 millions d'euros), Belle Rivière Hôtel (58 millions d'euros), ACCOR UK (57 millions d'euros), Chammans (36 millions d'euros), HOLPA (29 millions d'euros), et Société Hôtelière de Montparnasse (26 millions d'euros). Les mouvements de l'année se décomposent en 422 millions d'euros de dotations, 92 millions d'euros de reprises et une diminution de 107 millions d'euros relative aux sociétés sorties dans le cadre des apports à Actimos. Les dotations concernent principalement les filiales Accor Hotels Belgium (171 millions d'euros), CHCL (91 millions d'euros), Accor UK (57 millions d'euros) et Chammans (36 millions d'euros). Les reprises concernent principalement les filiales CIWLT (46 millions d'euros) et La Thermale de France (32 millions d'euros).

(4) Engagements de retraite et hypothèses actuarielles.

	2017 Régime général	2017 Régime Dirigeant	2018 Régime général	2018 Régime Dirigeant
Taux d'actualisation	1,6 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %
Tables de mortalité	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE	TG05 GÉNÉRATIONNELLE INSEE
Hypothèse de croissance des salaires	3,00 %	4 %	3,00 %	4,00 %
Âge de départ à la retraite	65 ans	Entre 62 et 67 ans selon l'âge de début d'activité et la durée de cotisation	65 ans	Entre 62 et 67 ans selon l'âge de début d'activité et la durée de cotisation
Modalités de départ en retraite	Initiative employé	Initiative employé	Initiative employé	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 12 % à 4,5 % pour les cadres et nul à partir de 55 ans	Décroissant par âge : › de 7,1 % à 0 % pour les non-cadres et nul à partir de 44 ans › de 5,2 % à 0 % pour les cadres et nul à partir de 55 ans	Décroissant par âge : › Avant 55 ans : 2 % et après 55 ans : 0 %
Taux de charges sociales	46,00 %	46,00 %	46,00 %	46,00 %

	2017	2018
Provision des régimes à prestations définies au 31/12/N-1	56	46
Coût des services rendus dans l'année	6	5
Effet de l'actualisation	1	1
(Gains)/pertes actuarielles	(8)	9
Modification/liquidation de régime	(5)	-
Prestation/cotisations versées	(1)	(1)
Autres	(3)	-
PROVISION DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31/12/N	46	60

note 8 PORTEFEUILLES DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	2017 bruts	2018 bruts
Fonds communs de placement	32	31
Sicav	155	762
Dépôts à terme	100	850
PORTEFEUILLES DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	287	1 643

Les valeurs mobilières de placement n'ont donné lieu à aucune dépréciation car leur valeur de marché est supérieure ou égale à leur valeur comptable en clôture au 31 décembre 2018.

note 9 COMPTES DE RÉGULARISATION

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants nets début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montants nets au 31/12/2018
Frais d'émission d'emprunts	39	4	(11)	32
CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	39	4	(11)	32
Primes d'émission d'emprunts	5	1	(2)	4
PRIMES D'ÉMISSION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	5	1	(2)	4
Location et maintenance informatique	3	-	-	3
Location immobilière	1	-	-	1
Autres	1	3	-	4
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCES	5	3	-	8
Fonds Marketing	1	-	-	1
Autres	1	-	(1)	-
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	2	-	(1)	1

note 10 ÉCARTS DE CONVERSION

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Diminution des créances	12	36
Augmentation des dettes	7	8
ACTIF	19	44

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Augmentation des créances	1	3
Diminution des dettes	2	37
PASSIF	3	40

note 11 PRODUITS À RECEVOIR

Montants des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2017	2018
Créances rattachées à des participations	2	6
Clients et comptes rattachés	135	156
Prêts	1	-
Groupe et associés	1	1
Disponibilités	8	7
PRODUITS À RECEVOIR	147	170

note 12 CHARGES À PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

(en millions d'euros)	2017	2018
Emprunts obligataires	40	40
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	22	33
Emprunts et dettes financières divers	1	2
Fournisseurs et comptes rattachés	215	228
Dettes fiscales et sociales	57	60
Autres dettes	-	12
CHARGES À PAYER	335	375

note 13 VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017	Affectation du résultat 2017	Augmentation, réduction de capital	Autres	Résultat 2018	31 décembre 2018
Capital en nombre d'actions ⁽¹⁾	290 122 153	-	864 412	(8 378 765)	-	282 607 800
Capital en valeur	870	-	3	(25)	-	848
Primes d'émission, d'apport, de fusion	2 473	-	19	(326)	-	2 166
Réserve légale	71	16	-	-	-	87
Réserves réglementées	9	-	-	-	-	9
Autres réserves	11	-	-	-	-	11
Report à nouveau	-	3 377	-	(1)	-	3 376
Résultat de l'exercice	3 698	(3 698)	-	-	(60)	(60)
CAPITAUX PROPRES	7 132	(305) ⁽²⁾	22 ⁽³⁾	(352) ⁽⁴⁾	(60)	6 437

(1) Valeur nominale de trois euros.

(2) Dividendes détachés de 305 millions d'euros et mis en paiement le 15 mai 2018.

(3) Attribution d'actions gratuites et levées d'options du personnel.

(4) Annulation de 8 378 765 actions propres entraînant une diminution du capital de 25 millions d'euros et une diminution de la prime d'émission de 326 millions d'euros.

Capital potentiel au 31 décembre 2018 : 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 3 972 688 actions et les capitaux propres seraient majorés de 13,3 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 20	Plan 21	Plan 22	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
Date d'attribution	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	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)	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⁾	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 + 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 31/12/2017	383 188	12 724	84 916	388 892	30 469	336 595	20 727	10 000
Nombre attribué en 2018	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre exercé en 2018	354 905	12 724	84 916	177 798	20 703	122 295	6 836	-
Nombre annulé en 2018	28 283	-	-	-	-	-	-	-
NOMBRE EN CIRCULATION AU 31/12/2018	-	-	-	211 094	9 766	214 300	13 891	10 000
Nombre exercé depuis l'origine	2 095 396	77 191	92 448	367 210	23 437	280 605	6 836	-
Nombre annulé depuis l'origine	523 374	76 287	-	43 450	19 922	32 610	26 648	30 000

(1) Taux compris entre 10 % et 30 % selon la date d'attribution des plans.

(2) La condition de performance est la performance relative du cours de l'action Accor par rapport à l'évolution de l'indice CAC 40, sur les années 2010, 2011, 2012 et 2013.

(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 2014	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2016
Date d'attribution	18/06/2014	18/06/2014	16/06/2015	16/06/2015	16/06/2016	26/10/2016
Date d'expiration	18/06/2018	18/06/2018	16/06/2019	16/06/2019	16/06/2019	26/10/2019
Valeur retenue comme assiette de la contribution sociale (en euros)	34,82	32,93	42,00	38,40	30,72	29,41
Conditions d'acquisition	2 conditions de performance ⁽¹⁾	4 conditions de performance ⁽²⁾	2 conditions de performance ⁽³⁾	4 conditions de performance ⁽⁴⁾	3 conditions de performance ⁽⁵⁾	3 conditions de performance ⁽⁶⁾
Nombre d'actions attribuées à l'origine	79 850	22 000	326 290	153 800	491 690	14 525
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2017	67 900	21 450	293 805	141 339	471 995	14 425
Nombre attribué en 2018	-	-	-	-	-	-
Nombre créé en 2018	62 100	21 450	410	-	275	-
Nombre radié en 2018	5 800	-	17 917	7 476	35 085	-
Nombre annulé en 2018 (conditions de performance non réalisées)	-	-	-	-	-	-
NOMBRE FUTUR D'ACTIONS SELON RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE AU 31/12/2018	-	-	275 478	133 863	436 635	14 425
Nombre créé depuis l'origine	62 300	21 450	410	-	275	-
Nombre annulé ou radié depuis l'origine	17 550	550	54 780	19 937	44 780	100

(1) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au budget, le niveau d'atteinte du cash-flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au budget.

(2) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au budget, le niveau d'atteinte du cash-flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au budget, le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget et le positionnement du TSR Accor vs les TSR de huit concurrents hôteliers.

(3) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au budget et le niveau d'atteinte du cash-flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au budget.

(4) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au budget, le niveau d'atteinte du cash-flow d'exploitation (opérationnel) hors cessions et acquisitions par rapport au budget, le niveau de réalisation du plan de cessions prévu au budget et le positionnement du TSR Accor vs les TSR de huit concurrents hôteliers et vs celui des autres sociétés du CAC 40.

(5) La condition de performance est le niveau d'atteinte du taux de marge sur EBIT par rapport au budget, le niveau d'atteinte du free cash flow hors cessions et croissance externe incluant la variation du BFR par rapport au budget et le positionnement du TSR Accor vs le TSR de huit concurrents hôteliers et vs celui des autres sociétés du CAC 40.

(6) La condition de performance est le niveau d'atteinte de l'EBIT Groupe cumulé par rapport au budget et le niveau d'atteinte de la moyenne du cours de Bourse de l'action Accor par rapport à un cours de référence.

Plan 2017	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2018
30/06/2017	20/06/2017	18/10/2017	14/12/2017	26/06/2018	17/10/2018
30/06/2020	20/06/2020	18/10/2020	14/12/2020	26/06/2021	17/10/2021
34,34	10,35	36,01	10,71	35,24	35,00
3 conditions de performance ⁽⁵⁾	2 conditions de performance ⁽⁶⁾	3 conditions de performance ⁽⁵⁾	2 conditions de performance ⁽⁶⁾	3 conditions de performance ⁽⁵⁾	3 conditions de performance ⁽⁵⁾
570 579	1 304 754	27 340	141 168	632 462	22 830
562 229	1 304 754	27 340	141 168	-	-
-	-	-	-	632 462	22 830
-	-	-	-	-	-
17 496	20 501	-	1 096	8 454	-
-	-	-	-	-	-
544 733	1 284 253	27 340	140 072	624 008	22 830
-	-	-	-	-	-
25 846	20 501	-	1 096	8 454	-

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	Devises	Montant initial	Taux fixe/ variable	Taux	Capital restant dû 31 décembre 2017	Capital restant dû 31 décembre 2018
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

<i>(en millions de devises)</i>	Devises	Montant initial <i>(en devises)</i>	Montant initial <i>(en euros)</i>	Taux fixe/ variable	Taux	Durée	Capital restant dû 31 décembre 2017	Capital restant dû 31 décembre 2018
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	128	133
Emprunt obligataire décembre 2014	Euros	60	60	Fixe	1,679 %	7 ans et 2 mois	60	60
Emprunt obligataire septembre 2015	Euros	500	500	Fixe	2,375 %	8 ans	500	500
Emprunt obligataire janvier 2017	Euros	600	600	Fixe	1,250 %	7 ans	600	600
EMPRUNTS OBLIGATAIRES							2 523	2 528

note 17 ÉTAT DES DETTES ET DE LEURS ÉCHÉANCES

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts 2018	Moins d'un an	D'un an à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts obligataires	2 569	376	1 593	600
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	271	271	-	-
Emprunts et dettes financières divers ⁽²⁾	2 045	2 045	-	-
DETTES FINANCIÈRES ^{(1) (3)}	4 885	2 692	1 593	600
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽³⁾	303	303	-	-
DETTES D'EXPLOITATION	303	303	-	-
Dettes fiscales et sociales ⁽³⁾	86	86	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés ⁽³⁾	14	14	-	-
Autres dettes ⁽³⁾	19	19	-	-
Produits constatés d'avance ⁽³⁾	1	1	-	-
DETTES DIVERSES	120	120	-	-
DETTES	5 308	3 115	1 593	600

- (1) Emprunts souscrits en cours d'exercice (valeur brute) : 57 millions d'euros.
Emprunts remboursés en cours d'exercice (valeur brute) : 1 065 millions d'euros.
(2) Dont 2 010 millions d'euros envers les sociétés liées.
(3) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Dettes par devises

CNY	35
AUD	49
CAD	8
CHF	226
EUR	4 780
GBP	12
HKD	9
ILS	2
JPY	1
MAD	1
MXN	5
NZD	22
SEK	4
SGD	8
USD	146
CONTRE-VALEURS	5 308

Politique de financement

Au 31 décembre 2018, la société Accor bénéficie d'une ouverture de crédit confirmée à plus d'un an, l'enveloppe non utilisée est de 1 200 millions d'euros dont l'échéance est en 2024.

note 18 ÉTAT DES CRÉANCES ET DE LEURS ÉCHÉANCES

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants bruts 2018	Échéance à un an au plus	Échéance à plus de un an
Créances rattachées à des participations	1 786	559	1 227
Prêts	3	2	1
Autres immobilisations financières	62	31	31
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	1 851	592	1 259
Créances clients et comptes rattachés	343	343	-
Autres créances	334	334	-
Charges constatées d'avance	8	8	-
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT	685	685	-
CRÉANCES ⁽¹⁾	2 536	1 277	1 259

(1) Dont contre-valeur en millions d'euros des devises étrangères suivantes :

Créances par devises

AED	8
AUD	687
CHF	17
CNY	35
DZD	1
EUR	1 325
GBP	129
HKD	9
ILS	2
JPY	35
MXN	5
NZD	23
SGD	7
USD	253
CONTRE-VALEURS	2 536

note 19 ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ⁽¹⁾

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Participations	8 508	7 312
Créances rattachées à des participations	5 595	1 607
Créances clients et comptes rattachés	136	155
Autres créances	215	227
Emprunts et dettes financières divers	2 694	2 010
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	57	103
Produits de participation	2 302	525
Autres produits financiers	29	44
Charges financières	10	10

(1) Sont considérées comme liées les entreprises intégrées globalement en consolidation.

note 20 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
France	538	528
International	377	464
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	915	992

note 21 RÉMUNÉRATIONS ET EFFECTIFS

Rémunérations des organes d'administration et de direction

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Jetons de présences	1,00	1,02
Membres de direction (comex) (hors charges)	9,05	11,51

Effectif rémunéré par l'entreprise

Statut des salariés	2017	2018
Cadres	1 020	1 079
Agents de maîtrise	143	150
Employés	69	65
Apprentis	53	49
EFFECTIF	1 285	1 343

L'effectif total salarié de la Société est de 1 343 dont 25 personnes refacturées à des filiales.

Droit à la formation

Le compte personnel de formation (CPF) remplace le droit individuel à la formation (DIF) depuis le 1^{er} janvier 2016 avec la possibilité de mobiliser jusqu'au 31 décembre 2020 les heures non consommées au titre du DIF.

note 22 RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Dividendes reçus des filiales	2 304	525
Produits sur prêts et créances internes	26	45
PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION	2 330	570
AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET CRÉANCE DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	-	-
Produits sur comptes courants	3	2
Revenus de créances	0	-
Revenus de valeurs mobilières de placement	-	-
Revenus bancaires	3	3
Intérêts sur swap de taux	8	8
Intérêts sur swap de change	(1)	(5)
Autres intérêts	2	2
AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	15	10
Primes émission Emprunts obligataires	1	1
Reprises de provisions sur titres de participations	33	52
Reprises de provisions sur créances ratt. à participations et prêts	1	5
Reprises de provisions sur autres créances	-	-
Reprises de provisions sur risques et charges	10	14
Reprises de provisions sur actif circulant	-	6
Transfert de charges	-	-
REPRISES DE PROVISIONS FINANCIÈRES	45	78
DIFFÉRENCE POSITIVE DE CHANGE	40	62
Produits financiers	2 430	720
Intérêts sur Emprunts obligataires	(72)	(55)
Intérêts sur emprunts auprès d'établissements de crédit	(37)	(37)
Intérêts sur dettes financières diverses	(19)	(17)
Intérêts sur swap de taux	(5)	(5)
Intérêts sur swap de change	3	(5)
Autres Intérêts et charges	(6)	(26)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS	(136)	(145)
Dotations de provisions sur titres de participations	(266)	(410)
Dotations de provisions sur prêts	(4)	(12)
Dotations de provisions sur actif circulant	(19)	(7)
Dotations aux amortissements des primes d'emprunts obligataires	(2)	(2)
Dotations de provisions sur risques et charges	(31)	(5)
DOTATIONS FINANCIÈRES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	(322)	(436)
DIFFÉRENCE NÉGATIVE DE CHANGE	(36)	(68)
CHARGES NETTES SUR CESSION DE VMP	-	(1)
Charges financières	(494)	(650)
RÉSULTAT FINANCIER	1 936	70

note 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel de l'année 2018 avant impôt se traduit par une perte de 31 millions d'euros.

Il s'explique par :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2018
Produits & charges/opérations de gestion ⁽¹⁾	7	0
Plus et moins-values/cessions des immobilisations corporelles et incorporelles ⁽²⁾	116	(8)
Plus et moins-values/cessions et liquidations des immobilisations financières ⁽³⁾	1 308	(36)
Reprises de provisions pour risques et charges	9	1
Reprises de provisions sur filiales ⁽⁴⁾	355	35
Dotations exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions	(3)	(10)
Autres charges exceptionnelles ⁽⁵⁾	(34)	(13)
Reprises des amortissements dérogatoires	8	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	1 766	(31)

(1) Pour rappel, en 2017 nous avons principalement un produit de 7 millions d'euros relatif aux intérêts reçus sur le dégrèvement obtenu de la quote-part frais et charges sur dividendes des années 2009 à 2013, un produit de 3 millions d'euros relatif aux intérêts à recevoir sur le dégrèvement de la taxe 3 % sur dividendes versés de 2013 à 2017 et une charge de 3 millions d'euros relative aux indemnités versées aux filiales sorties de l'intégration fiscale.

(2) En 2018, essentiellement des projets d'immobilisations non aboutis (7 millions d'euros). Pour rappel, en 2017 nous avons principalement des plus-values de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles relatives aux opérations de filialisation AccorInvest (117 millions d'euros).

(3) En 2018, des moins-values de liquidations de sociétés, dont la Thermale de France (32 millions d'euros). Pour rappel, en 2017 nous avons principalement des plus et moins-values de cessions et d'apports d'immobilisations financières relatives aux opérations de filialisation AccorInvest (1 313 millions d'euros) et une moins-value sur la cession de la société OASIS Collection (5 millions d'euros).

(4) En 2018, une reprise de provisions sur titres de participations dans le cadre de la liquidation de la société La Thermale de France. Pour rappel, en 2017 nous avons principalement des reprises de provisions sur titres de participations (340 millions d'euros) et sur actif circulant (15 millions d'euros) des sociétés cédées ou apportées dans le cadre de la filialisation AccorInvest.

(5) En 2018, des charges refacturées par AccorInvest. Pour rappel, en 2017 nous avons une charge de 28 millions d'euros relative à la décote de comptes courants financiers cédés et une provision d'IS s/plus-value fonds de commerce et murs sur opérations de filialisation AccorInvest pour 6 millions d'euros.

note 24 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

a) Impôt social Accor SA

(en millions d'euros)	2017	2018
Produit de l'intégration fiscale	19	21
Ajustement boni années antérieures	24	1
Impôt société, retenues à la source, autres	17	(2)
IMPÔT SOCIAL ACCOR SA	60	20

Au titre de l'exercice, la contribution de la Société à l'intégration fiscale est une perte de 151,3 millions d'euros au taux courant.

b) Résultat d'ensemble de l'intégration fiscale

Au titre de l'exercice, l'intégration fiscale a dégagé un boni net de 20,6 millions d'euros dans les comptes de Accor SA.

c) Périmètre d'intégration fiscale

Accor SA intègre fiscalement les 27 filiales suivantes :

ACCOR Afrique	Hotel Homes	SODETIS
Actimos	Tour Eiffel snc	SOLUXURY HMC sarl
Chammans Finance	Mer et Montagne snc	SOPARAC
CIWLT Succursale France	New Lifestyle Hotels	SOPARFI
DEVIMCO	PROFID	Sté Comtoise Hôtels Brochets
EHS snc	Roissypole Management Hôtels snc	Sté Française de Participations et d'Investissements Européens
Fastbooking	SH Du Montparnasse snc	Sté Management Intermarkes
Ibis budget	SHEMA	Sté Participations et d'Investissements de Motels
IBL	SNC Management Hôtels	Sté Participations d'Ile-de-France

d) Provision relative aux dispositions de l'article 322-1 du règlement 2014

Dans le cadre de la clôture au 31 décembre 2014, la société Accor a pris en compte l'avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'Urgence du CNC relatif « aux conditions de constatation d'une provision chez la Société mère bénéficiant du régime d'intégration fiscale (article 233-A du CGI) ».

La convention d'intégration fiscale liant Accor SA et ses filiales prévoit que Accor restitue à ses filiales les économies d'impôt résultant de l'utilisation de leurs déficits en cas de sortie anticipée du groupe intégré.

Conformément aux dispositions de l'article 322-1 du règlement 2014, une provision doit être comptabilisée au titre de cette

obligation de restitution dès lors que la restitution en trésorerie de l'économie d'impôt est probable, i.e. pour le cas présent, lorsqu'il y a sortie du périmètre de l'intégration fiscale.

En pratique, sur les quatre dernières années, la plupart des sorties du groupe intégré Accor concernent des entités liquidées, fusionnées ou cédées sans restitution de l'économie d'impôt.

e) Contentieux précompte

En 2002, Accor SA a contesté par voie juridique l'obligation de payer un impôt (précompte) en cas de redistribution de dividendes de source européenne sur le fondement de l'incompatibilité avec les dispositions du droit de l'Union européenne.

Dans le cadre de ce contentieux opposant Accor SA à l'État français, le Tribunal administratif de Versailles dans un jugement en date du 21 décembre 2006 a décidé la restitution au profit de Accor SA de 156 millions d'euros correspondant au précompte mobilier payé au titre des années 1999 à 2001. Le remboursement de cette somme auquel s'est ajouté le versement de 36 millions d'euros d'intérêts de retard a eu lieu au premier semestre 2007. Suite à l'appel de l'État du jugement précité, la Cour administrative d'appel de Versailles a confirmé la restitution des sommes en cause au profit d'Accor SA dans un arrêt du 20 mai 2008. L'État ayant formé un pourvoi en cassation, les sommes perçues ont été inscrites au passif du bilan et aucun impact financier des décisions du Tribunal administratif de Versailles et de la Cour administrative d'appel de Versailles n'a été constaté dans les comptes au 31 décembre 2011.

Suite à la saisine de la Cour de Justice des Communautés européennes d'une question préjudicielle par le Conseil d'État ayant sursoit à statuer, la juridiction européenne a jugé que le dispositif du précompte/avoir fiscal est incompatible avec les libertés d'établissement et de circulation des capitaux.

Par un arrêt du 10 décembre 2012, le Conseil d'État confirme l'incompatibilité du précompte mais réduit le droit au remboursement à environ 6 millions d'euros. En conséquence, Accor SA a dû rembourser à l'État français une somme de 185 millions incluant les intérêts moratoires au premier semestre 2013. Le groupe Accor a pris acte de cette décision mais entend continuer à faire valoir ses droits dans le cadre des contentieux avec l'Administration.

Par ailleurs, sur les mêmes fondements, Accor SA a déposé le 7 février 2007 une requête introductive d'instance devant le Tribunal administratif de Cergy-Pontoise afin d'obtenir la restitution du précompte payé au titre des années 2002 à 2004, soit 187 millions d'euros. Par un jugement en date du 27 mai 2014, le tribunal administratif de Cergy Pontoise, a décidé la restitution au profit d'Accor pour un montant de 7 millions d'euros de principal et de 3 millions d'euros d'intérêts moratoires. Ces sommes sont comptabilisées dans un compte de bilan depuis le 31 décembre 2014, sans impact sur le compte de résultat, dans la mesure où ce jugement n'est pas définitif. En effet Accor SA a fait appel de cette décision devant la Cour administrative d'appel de Versailles le 23 juillet 2014. Ce litige est actuellement en cours d'instruction par la Cour administrative d'appel.

Enfin, le 10 juillet 2017, la Commission européenne a assigné la France devant la Cour de Justice des Communautés européennes pour non-respect de la décision de la juridiction européenne susmentionnée dans la mesure où la méthode de calcul telle qu'appliquée par le Conseil d'État a restreint le droit au remboursement du précompte, dont celui appliqué à Accor SA. Une décision de la Cour de Justice de l'Union européenne en date du 4 octobre 2018 a condamné à nouveau la France dans le cadre ses litiges relatifs au remboursement du précompte. Il est attendu que l'État français se conforme à l'arrêt dans les meilleurs délais.

note 25 SITUATION FISCALE DIFFÉRÉE

Le total des dotations et reprises de provisions non déductibles de l'année 2018 des filiales faisant partie de l'intégration fiscale Accor, se traduit par une reprise de provision nette non taxable de 57,8 millions d'euros soit une diminution de l'allègement de la dette future d'impôt sur les sociétés de 19 millions d'euros calculé à 28 % jusqu'à 500 000 euros et à 33,1/3 % au-delà de 500 000 euros (hors contribution sociale de 3,3 % assise sur l'impôt sur les sociétés).

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 2018 sont les suivants :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Déc. 2017	Déc. 2018
Engagements de loyers fixes donnés aux filiales	421	297
Engagements de loyers variables donnés aux filiales	470	148
ENGAGEMENTS DONNÉS SUR LOYERS	890	444

Autres engagements hors bilan

L'échéancier des engagements donnés hors bilan au 31 décembre 2018 est le suivant :

Au 31 décembre <i>(en millions d'euros)</i>	Déc. 2017	Déc. 2018
ENGAGEMENTS DONNÉS (PASSIF)		
Nantissement des titres de la société BRH ⁽¹⁾	0	0
Engagement d'achat d'hôtels	0	0
Autres engagement d'achats	35	485
Nantissement Fonds de commerce et Titres France	0	0
ENGAGEMENTS D'ACHAT	35	485
Engagements d'achèvements de travaux France	0	0
ENGAGEMENTS DE TRAVAUX	0	0
Avals, cautions et garanties données ⁽²⁾	32	41
Garanties sur lignes de crédit confirmées ⁽³⁾	12	32
Garanties sur emprunts bancaires ⁽³⁾	4	3
Garanties données à des tiers	29	0
Engagements sur garanties de passif	87	68
GARANTIES BANCAIRES ET AUTRES DONNÉES AUGMENTANT LA DETTE	164	145
ENGAGEMENTS DONNÉS POUR L'EXPLOITATION DES OPÉRATIONS COURANTES	-	-
ENGAGEMENTS DONNÉS	199	630

(1) Les engagements diminuant la liquidité des actifs sont constitués de nantissemements 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 2018.

(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses pour le compte des filiales directes et indirectes et en faveur d'établissements financiers ou directement auprès de leurs clients ainsi que la garantie de cinq hôtels Adagio pour un montant de 23 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(3) Accor a donné d'autres garanties sur des emprunts (3 millions d'euros).

note 27 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Offre publique d'achat sur le capital d'Orbis

Le 26 novembre 2018, Accor SA, actionnaire à hauteur de 47,69 % du capital d'Orbis, société cotée à la Bourse de Varsovie, a lancé une offre publique d'achat portant sur les 21 800 593 actions Orbis non détenues par le Groupe, soit 47,31 % du capital à un prix de 87 zlotys par action. La période de souscription s'est ouverte le 17 décembre 2018 et le 10 janvier 2019, Accor a augmenté son offre à 95 zlotys par action. Le 28 janvier 2019, à l'issue de la période de souscription, Accor SA a acquis 32,19 % d'Orbis pour un montant de 338 millions euros, portant ainsi sa participation à 79,88 % du capital.

Opérations de refinancement

Le 24 janvier 2019, Accor SA a procédé avec succès au placement de deux émissions obligataires pour un montant de 1,1 milliard d'euros :

- ♦ une émission obligataire senior de 600 millions d'euros, à échéance 7 ans, assortie d'un coupon de 1,75 % ;

- ♦ une émission hybride perpétuelle de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,375 %, qui compte tenu de ses caractéristiques, sera comptabilisée comme instrument de capitaux propres dans les comptes consolidés du Groupe, conformément aux dispositions de la norme IAS 32.

Ces émissions ont permis le rachat partiel de deux obligations :

- ♦ 350 millions d'euros sur l'émission obligataire à échéance 2021 d'un montant de 900 millions d'euros émise en février 2014 (pour un montant de 750 millions d'euros) et septembre 2014 (pour un montant de 150 millions d'euros), portant intérêt au taux fixe de 2,625 % ; et
- ♦ 386 millions d'euros sur l'émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 900 millions d'euros émise en juin 2014, avec une première option de remboursement à partir de 2020, portant intérêt à taux fixe jusqu'à cette date, avec une réinitialisation du taux tous les 5 ans.

Par ailleurs, le Groupe procédera au remboursement d'un emprunt obligataire de 335 millions d'euros arrivant à échéance en mars 2019. Au terme de ces opérations de *liability management*, le Groupe étendra la maturité moyenne de sa dette de plus d'une année, tout en optimisant son coût de financement.

note 28 PRINCIPALES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
A. FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA				
1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)				
a) Filiales françaises				
SOCIÉTÉ HÔTELIÈRE DE MONTPARNASSE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry ⁽²⁾	EUR	16 008	(6 767)	100,00 %
IBL 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽²⁾	EUR	28 767	18 288	100,00 %
SOLUXURY HMC 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽²⁾	EUR	10 226	1 381	100,00 %
CHAMMANS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽²⁾	EUR	102 048	97 589	100,00 %
PROFID 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽²⁾	EUR	3 500	13 186	100,00 %
ACCOR AFRIQUE 2, rue de la Mare Neuve 91000 Évry	EUR	29 709	115 901	100,00 %
ACTIMOS 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽²⁾	EUR	58 838	176 544	100,00 %
SFPIE 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽²⁾	EUR	15 129	(2 218)	99,99 %
AH FLEET SERVICES 82 rue Henri Farman 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽²⁾	EUR	31 000	-	99,00 %
b) Filiales étrangères				
ACCOR SUISSE SA (Suisse) ⁽²⁾	CHF	14 300	42 416	100,00 %
ACCOR POLSKA (Pologne) ⁽²⁾	PLN	73 001	3 618	100,00 %
ACCOR UK LTD (Grande-Bretagne) ⁽²⁾	GBP	85 530	389 890	100,00 %
ACCOR HOTELS BELGIUM (Belgique) ⁽²⁾	EUR	1 172 727	149 006	100,00 %
ACCORHOTELS DEUTSCHLAND GMBH (Allemagne) ⁽²⁾	EUR	500	106 844	100,00 %
BELLE RIVIÈRE HÔTEL (Île Maurice) ⁽²⁾	MUR	1 420 000	(2 745 442)	100,00 %
SOCIEDAD INMOBILIARIA HOTELA DE MEXICO (Mexique)	MXN	350 450	14 863	100,00 %
ACCOR AUSTRIA (Autriche) ⁽²⁾	EUR	5 542	3 095	100,00 %
ACCORHOTELS ITALIA (Italie) ⁽²⁾	EUR	15 010	6 989	100,00 %
TURAMBAR (Espagne) ⁽²⁾	EUR	13 000	73 165	100,00 %
SAUDI FRENCH COMPANY FOR HOTEL MANAGEMENT (Arabie Saoudite) ⁽²⁾	SAR	1 000	500	100,00 %
ACCORHOTELS BETRIEBS (Autriche) ⁽²⁾	EUR	5 090	1 770	100,00 %
ACCORHOTELS SERVICES NETHERLANDS BV (Pays-Bas) ⁽²⁾	EUR	0	(7 400)	100,00 %
TRAVEL KEYS (États-Unis)	USD	0	(2 874)	100,00 %
ACCOR SBE ACQUISITION CORP (États-Unis) ⁽²⁾	USD	117 500	0	100,00 %
ACCORHOTELS CHILE (Chili) ⁽²⁾	CLP	59 052 609	(70 793)	100,00 %
MP INVEST AG (Suisse) ⁽²⁾	CHF	118	39 783	100,00 %
FRHI HOTEL ET RESORTS (Luxembourg) ⁽²⁾	EUR	890 969	(390 307)	100,00 %
COMPAGNIE DES WAGONS LITS (Belgique) ⁽²⁾	EUR	50 676	254 123	99,93 %
ACCORHOTELS PERU (Pérou) ⁽²⁾	PEN	46 898	1 423	99,83 %
SOGECOL LTDA (Colombie) ⁽²⁾	COP	16 469 996	83 312 172	94,52 %
EL GEZIRAH HOTELS AND TOURISM CO (Égypte) ⁽²⁾	USD	9 415	4 707	65,71 %

(en milliers d'euros)

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par Accor SA et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par Accor SA	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par Accor SA au cours de l'exercice
Brute	Nette					
34 623	8 466	63	-	30 396	(1 490)	-
706 501	45 641	10 384	-	-	(43)	575
10 226	10 226	-	-	47 536	15 778	16 873
108 161	72 161	4 812	-	-	(7)	60 846
13 903	13 364	-	-	167 470	14 467	-
81 266	81 266	-	-	10 035	3 259	-
240 039	238 171	-	-	39	(109)	-
24 640	24 640	-	-	-	2 115	-
30 690	30 690	13 472	-	2 932	-	-
25 907	25 907	-	-	-	(6 627)	238 649
37 267	37 267	-	-	-	914	946
156 066	(14 934)	78 627	-	3 097	2 508	-
1 414 923	1 357 923	104 777	-	29 617	13 657	53 581
125 500	125 500	455 529	-	149 235	(35 880)	-
35 315	-	22 809	-	6 092	(2 374)	-
28 707	16 846	-	-	5 027	186	-
21 573	21 573	-	-	-	134	-
56 676	56 676	-	-	28 143	946	-
180 970	86 191	23	-	-	14	-
9 638	9 638	-	-	18 940	4 413	1 027
82 000	82 000	-	-	17 309	2 827	-
96 144	96 144	-	-	40 580	5 331	-
9 013	-	608	-	1 544	(2 737)	-
102 156	102 156	-	-	-	(4 083)	-
77 113	77 113	-	-	3 832	483	-
391 765	391 765	-	-	2 656	2 254	-
1 154 902	1 154 902	-	-	19 495	47 361	-
1 151 347	304 817	-	-	2 664	1 809	12 154
12 359	12 359	-	-	3 257	1 298	-
31 242	30 774	-	-	4 062	2 070	-
29 847	29 847	-	-	10 809	6 857	4 685

(en milliers de monnaie locale)

Filiales et participations	Devises	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenu (en pourcentage)
HOLPA (Luxembourg) ⁽²⁾	EUR	1 900	(454)	63,55 %
TRIBE HOTEL GROUP (Australie) ^{(2) (4)}	AUD	0	(179)	55,00 %

2. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société Accor SA)

a) Sociétés françaises

NDH 3 boulevard Gallieni 92130 Issy-les-Moulineaux ⁽²⁾	EUR	16 010	(6 334)	50,00 %
ORIENT EXPRESS 82 rue Henri Farman 92130 Issy les Moulineaux ⁽²⁾	EUR	1 204	7 813	50,00 %
TOWN AND SHELTER, 61 rue Servan, 75011 Paris ⁽²⁾	EUR	8	4 536	45,00 %
FINANCIÈRE LOUIS 3 rue Chaillot 75016 Paris ⁽²⁾	EUR	24 612	(2 521)	39,37 %
NOCTIS EVENT 23 rue de Ponthieu 75008 Paris ⁽¹⁾	EUR	12	11 982	29,45 %
MAMA SHELTER, 61 rue Servan, 75011 Paris ⁽²⁾	EUR	1 822	13 226	25,35 %
ONEPARK 10 rue Chaptal 75009 Paris ⁽²⁾	EUR	49	NA	15,01 %

b) Sociétés étrangères

RIXOS (Pays-Bas)	EUR	100	137 225	50,00 %
ORBIS (Pologne) ⁽²⁾	PLN	517 754	1 461 808	47,69 %
RISMA (Maroc) ⁽²⁾	MAD	1 432 695	(35 076)	33,34 %
MOVEMPICK HOTELS RESORTS MANAGEMENT AG (Suisse) ⁽²⁾	CHF	52 500	54 186	33,33 %
25HOURS HOTELS COMPANY (Allemagne) ⁽¹⁾	EUR	25	2 422	30,00 %
ACCORINVEST GROUP (Luxembourg) ⁽²⁾	EUR	2 426 201	1 136 978	28,49 %
ACCORHOTELS & COMMUNITY SERVICES SPAIN (Espagne) ⁽²⁾	EUR	13 830	2 302	20,59 %
PROGETTO VENEZIA (Italie) ⁽³⁾	EUR	20 750	(10 243)	20,00 %
AAPC (Australie) ⁽²⁾	AUD	727 715	(378 663)	18,10 %
FAIRMONT HOTELS & RESORTS (U.S.) INC. (États-Unis) ⁽²⁾	USD	1 700 049	99 673	15,41 %

3. Participations (inférieures à 10 % du capital détenu par la société Accor SA)

a) Sociétés françaises

RAISE INVESTISSEMENT ⁽¹⁾	EUR	389 520	2 401	3,01 %
-------------------------------------	-----	---------	-------	--------

a) Sociétés étrangères

BANYAN TREE ⁽¹⁾	SGD	241 520	536 016	4,76 %
----------------------------	-----	---------	---------	--------

B. AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE N'EXCÈDE PAS 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ACCOR SA

1. Filiales (+10 % au moins du capital détenu par la société Accor SA)

a) Filiales françaises (ensemble)

b) Filiales étrangères (ensemble)

2. Autres titres immobilisés (moins de 10 % du capital détenu par la société Accor SA)

a) Dans les sociétés françaises (ensemble)

b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)

TOTAL

(1) Bilans clos au 31/12/2017.

(2) Bilans provisoires ou non encore audités.

(3) Bilan clos au 31/12/2004.

(4) Bilan clos au 30/06/2018.

(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					
30 374	907	-	-	-	(52)	-
9 472	9 472	-	-	556	(136)	-
24 001	15 324	2 056	-	28 004	(8 460)	-
24 359	24 359	-	-	263	(1 603)	-
19 550	19 550	-	-	819	2	-
9 686	9 686	-	-	1 226	(3 363)	-
20 000	20 000	11 473	-	54 976	(2 769)	-
19 929	11 158	-	-	16 817	(72)	-
10 000	10 000	-	-	NA	NA	-
67 568	67 568	-	-	13 894	6 330	-
206 534	206 534	-	-	211 274	33 306	8 250
64 061	64 061	-	-	143 667	3 158	-
169 880	169 880	-	-	62 786	(1 238)	-
35 217	35 217	-	-	71 919	4 963	801
1 096 232	1 096 232	-	-	5 091	(7 525)	25 598
18 714	18 714	-	-	30 700	6 000	-
8 568	0	-	-	-	-	-
89 914	89 914	640 086	-	19 489	(44 011)	-
81 023	81 023	-	-	77 749	16 198	3 828
12 340	12 340	-	-	-	(4 629)	-
14 940	14 752	-	-	199 356	9 328	251
48 977	23 386	127 703	-			95 653
41 751	26 478	57 216	-			1 545
4 373	3 751	30	-			-
2 829	929	-	-			-
8 610 771	6 560 324	1 529 670	-			525 262

5.3.4 Résultats des cinq derniers exercices clos

Nature des opérations <i>(en millions d'euros)</i>	2014	2015	2016	2017	2018
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	696	706	854	870	848
Nombre d'actions émises	231 836 399	235 352 425	284 767 670	290 122 153	282 607 800
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	825	881	895	915	992
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	261	209	(879)	3 596	362
Impôts sur les bénéfices	(14)	(20)	(24)	(60)	(19)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	239	130	(9)	3 698	(60)
Montant des bénéfices distribués	220	235	299	305	297 ⁽¹⁾
Résultats par action <i>(en unités)</i>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,18	0,97	(3,01)	12,60	1,35
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,03	0,55	(0,03)	12,75	(0,21)
Dividende net attribué à chaque action	0,95	1,00	1,05	1,05	1,05 ⁽¹⁾
Personnel					
Nombre de salariés	1 033	1 145	1 275	1 285	1 343 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale et des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	146	133	149	152	171

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2019 au titre de l'année 2018 sur une base de 282 607 800 actions au 31 décembre 2018.

(2) Effectif au 31 décembre 2018 à la charge de Accor SA.

5.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale de la société Accor,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Accor relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des créances rattachées

Point clé de l'audit	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2018, les titres de participation (y compris les créances rattachées à des participations) représentent M€ 8.242 en valeur nette, soit 64 % du total bilan. Ces titres sont initialement comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition et sont, le cas échéant en cas d'indice de perte de valeur, dépréciés à hauteur de leur valeur actuelle qui est la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'utilité.</p> <p>Comme indiqué dans la note 1.c) de l'annexe, la valeur vénale des immobilisations financières correspond : i) à la quote-part de situation nette consolidée détenue dans ces participations, ii) à une valorisation fondée sur la détermination d'un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) moyen des deux dernières années réalisé par les participations hôtelières auquel est appliqué un multiple qui est fonction du type d'établissements rattachés à ces participation et de leur situation financière, iii) à une estimation établie selon des transactions récentes.</p> <p>Si l'évaluation de la valeur vénale des immobilisations financières telle que déterminée ci-avant fait apparaître une éventuelle dépréciation à comptabiliser, une valeur d'utilité est alors calculée et déterminée comme étant la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus. L'estimation de la valeur vénale et de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction s'agissant notamment des hypothèses de flux de trésorerie attendus mais aussi des choix des différents éléments à considérer pour leur évaluation comme les perspectives de rentabilité, la conjoncture économique dans les pays concernés ou la détermination du multiple d'EBE à appliquer.</p> <p>Dans ce contexte et du fait de la sensibilité aux variations de données et d'hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues pour la détermination des valeurs actuelles, nous avons considéré l'évaluation des titres de participations et des créances rattachées comme un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus de détermination de la valeur actuelle des titres de participation et de la valeur recouvrable des créances rattachées. Nos travaux ont également consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> › apprécier le fondement des méthodes d'évaluation utilisées pour déterminer les valeurs actuelles des titres de participation ; › rapprocher, le cas échéant, les capitaux propres retenus des données source issues des comptes des filiales concernées et examiner les éventuels ajustements opérés, ainsi que la documentation sous-tendant ces retraitements ; › apprécier, au regard des pratiques de marché, la pertinence des multiples d'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) utilisés, des taux de croissance long terme et des taux d'actualisation appliqués sur les flux de trésorerie avec l'aide, si nécessaire, de nos spécialistes en évaluation ; › corroborer par entretiens avec la direction les principales données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations budgétaires sous-tendant les flux de trésorerie utilisés dans les modèles de valorisation ; › vérifier l'exactitude arithmétique, sur la base de sondages, des calculs des valeurs actuelles retenues par la société. <p>Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité et des valeurs vénales des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :</p> <ul style="list-style-type: none"> › apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ; › examiner la nécessité de comptabiliser une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Accor par votre assemblée générale du 16 juin 1995.

Au 31 décembre 2018, nos cabinets étaient dans la vingt-quatrième année de leur mission sans interruption.

Antérieurement à ERNST & YOUNG et Autres (anciennement dénommé Barbier Frinault et Autres), le cabinet Barbier Frinault et Associés était commissaire aux comptes depuis 1970.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◇ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◇ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◇ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- ◇ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◇ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 22 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG et Autres

David Dupont-Noel

Guillaume Crunelle

Jean-Christophe Goudard

François-Guillaume Postel



6

Informations sur la Société et le capital

6.1	<i>Renseignements concernant la Société</i>	422	6.3	<i>Actionnariat</i>	428
6.2	<i>Capital</i>	424	6.3.1	Répartition du capital et des droits de vote	428
6.2.1	Capital	424	6.3.2	Dividendes	431
6.2.2	Programme de rachat par Accor de ses propres actions	424	6.4	<i>Marché des titres de Accor</i>	431
6.2.3	Actionnariat salarié	425			
6.2.4	Actions non représentatives du capital	425			
6.2.5	Évolution du capital	426			

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.

Immatriculations de la Société

602 036 444 RCS Nanterre.

Code APE : 7010Z.

Code LEI : 969500Q2MA9VBQ8BG884

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les renseignements concernant la Société et notamment les statuts, bilans, comptes de résultats, rapports du Conseil d'administration aux Assemblées et rapports des Commissaires aux Comptes peuvent être consultés sur demande au siège social de la Société.

Exercice social

Du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

(voir article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée Générale décide soit leur distribution totale ou partielle à titre de dividende, le solde, dans le second cas, étant affecté à un ou plusieurs postes de réserves toujours à sa disposition dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit l'affectation de la totalité des sommes distribuables à de tels postes de réserves.

Assemblées Générales

Convocation des Assemblées Générales

(voir article 24 des statuts)

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

Conditions d'admission

(voir article 24 des statuts)

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'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.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou à défaut par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptant cette fonction, qui disposent du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi formé désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les copies ou extraits des procès-verbaux d'Assemblées sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par le Président de séance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Droit de vote double

(voir article 25 des statuts)

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront un droit de vote double.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe. La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Lorsque les actions sont l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires.

Existence de seuils statutaires

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire venant à détenir ou à cesser de détenir, directement ou indirectement, seul ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, ou en raison des cas d'assimilation prévus à l'article L. 233-9-I du Code de commerce, un nombre d'actions représentant une fraction du capital ou des droits de vote prévue par la loi doit en informer la Société dans les conditions et sous les sanctions prévues par la loi.

De plus, tout actionnaire venant à détenir une fraction égale à 1% du capital ou des droits de vote, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de cinq jours de Bourse à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et ce indépendamment de la date d'inscription en compte éventuelle, informer la Société du nombre total d'actions et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'il détient dans les conditions susvisées.

À partir de ce seuil de 1%, doit être déclarée dans les conditions et selon les modalités prévues au paragraphe précédent, toute modification du nombre total d'actions ou de droits de vote, par fraction de 0,5 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la hausse, et par fraction de 1 % du capital ou des droits de vote en cas de franchissement de seuil à la baisse.

Sont assimilés aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

Limitation des droits de vote

(voir article 9 des statuts)

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital ou des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

6.2 Capital

6.2.1 Capital

Au 31 décembre 2018, le capital s'élève à 847 823 400 euros, divisé en 282 607 800 actions de trois euros de nominal, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

6.2.2 Programme de rachat par Accor de ses propres actions

Autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018

L'Assemblée Générale du 20 avril 2018 a autorisé le Conseil d'administration à opérer en Bourse sur les propres actions de la Société. Cette autorisation a été donnée pour 18 mois et a mis fin à toute autorisation antérieure de même objet.

L'Assemblée Générale a fixé à 29 millions le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises par la Société en vertu de cette autorisation, soit environ 9,7 % du capital au 20 avril 2018, et à 2,03 milliards 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 ;

Déclaration d'intention

(voir article 9 des statuts)

Tout actionnaire qui viendrait à détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième, plus des trois vingtièmes ou plus du quart du capital ou des droits de vote de la Société, devra déclarer à la Société les objectifs qu'il a l'intention de poursuivre au cours des 12 mois à venir.

À l'issue de chaque période de 12 mois, tout actionnaire, s'il continue de détenir un nombre d'actions ou de droits de vote égal ou supérieur aux fractions ci-dessus visées, devra renouveler sa déclaration d'intention, conformément aux termes susvisés, et ce pour chaque nouvelle période de 12 mois.

Cette déclaration devra notamment préciser si l'actionnaire agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquérir ou non le contrôle de la Société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme Administrateur. La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les objectifs qui lui auront été notifiés, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

Sont assimilés aux actions ou aux droits de vote détenus par un actionnaire les actions ou droits de vote énumérés aux paragraphes 1 à 8 de l'article L. 233-9-I du Code de commerce.

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.

- ◇ mise en œuvre de tous plans d'actionnariat salarié, notamment de plans d'attributions gratuites d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, de plans d'épargne Groupe (ou plans assimilés) dans le cadre des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions L. 225-177 et suivants du Code de commerce ;
- ◇ remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- ◇ animation du marché par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Mise en œuvre du programme au cours de l'exercice 2018

Avec effet au 30 mai 2013, et pour une durée de 12 mois renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de 12 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.

Le contrat de liquidité a été suspendu le 27 juillet 2018, à l'occasion de l'annonce de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions.

En effet, la Société a annoncé le 27 juillet 2018 mettre en œuvre, sur deux ans, un programme de rachat d'actions portant sur un maximum de 10 % du capital, soit 1,350 milliard sur la base de la capitalisation boursière à fin février 2018, lors du lancement du programme.

La première tranche de ce programme, qui a été mise en œuvre sur la période du 30 juillet 2018 au 8 novembre 2018 inclus, a conduit au rachat d'un nombre total de 8 378 765 actions pour un montant total de 351 484 757,58 euros. Ces 8 378 765 actions ont été annulées par acte du Président-directeur général en date du 31 décembre 2018, conformément aux objectifs du programme de rachats d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 20 avril 2018.

La deuxième tranche de ce programme, qui a été mise en œuvre pour la période du 20 décembre 2018 au 20 juin 2019 pour un montant cible de 500 millions d'euros, s'est traduite, au 31 décembre 2018, par le rachat d'un nombre total de 861 656 actions pour un montant total de 30 965 080,85 euros.

Au 31 décembre 2018, Accor détient ainsi 861 656 actions propres.

6.2.3 Actionnariat salarié

Dès 1999, une première opération d'augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe adhérent au Plan d'Épargne « Accor en Actions » a été proposée en France.

En 2000, Accor a renouvelé cette opération en la déployant pour la première fois à l'international dans 23 pays. Ce dispositif permettait de répondre à la volonté de Accor de faire participer un grand nombre de salariés dans le monde, en dépit des contraintes juridiques et fiscales spécifiques à chacun des pays.

En 2002, Accor a réalisé une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés de 25 pays dans lesquels les sociétés du Groupe étaient présentes.

En 2004, une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés leur a été proposée dans une vingtaine de pays.

En 2007, pour la première fois, une opération d'actionnariat salarié dite à « effet de levier » a été proposée aux salariés du Groupe dans les 26 pays où la législation le permettait.

En 2017, une nouvelle opération dite à « effet de levier », appelée Share17, a été proposée aux salariés du Groupe dans neuf pays européens. Ainsi, pour chaque action Accor souscrite par le salarié, la banque partenaire de l'opération a financé neuf actions supplémentaires pour le compte du salarié (sauf dans trois pays du périmètre où la formule a été adaptée aux exigences réglementaires locales). À l'issue d'une période de blocage de 5 ans, ou en cas de déblocage anticipé, l'apport personnel du salarié lui est restitué ainsi qu'un multiple de la hausse moyenne protégée de l'action Accor par rapport au prix de référence. Lors de cette opération, 35 % des salariés éligibles ont souscrit à Share17.

Au 31 décembre 2018, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 0,92 % du capital.

6.2.4 Actions non représentatives du capital

Il n'y a aucune action non représentative du capital.

6.2.5 Évolution du capital

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
2014	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	754 008	3 820 307	684 913 314	228 304 438
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	1 656 492	13 064 200	686 569 806	228 856 602
	Exercice d'options de souscription à 28,32 €	213 672	1 803 392	686 783 478	228 927 826
	Exercice d'options de souscription à 30,81 €	2 430 795	22 533 470	689 214 273	229 738 091
	Attribution d'actions sous conditions de performance	609 045	-	689 823 318	229 941 106
	Distribution du dividende 2013	-	(65 467 481)	689 823 318	229 941 106
	Paiement du dividende en actions à 31,73 €	5 685 879	54 451 768	695 509 197	231 836 399
2015	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	885 171	4 484 866	696 394 368	232 131 456
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	11 250	87 788	696 405 618	232 135 206
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	2 021 748	15 944 853	698 427 366	232 809 122
	Exercice d'options de souscription à 28,32 €	93 960	793 022	698 521 326	232 840 442
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	4 500	41 235	698 525 826	232 841 942
	Exercice d'options de souscription à 30,81 €	2 365 770	21 930 688	700 891 596	233 630 532
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	350 946	3 359 723	701 242 542	233 747 514
	Exercice de BEA ⁽¹⁾ à 40,08 €	2 367	29 256	701 244 909	233 748 303
	Attribution d'actions sous conditions de performance	703 935	-	701 948 844	233 982 948
Paiement du dividende en actions à 46,20 €	4 108 431	59 158 667	706 057 275	235 352 425	
2016	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	223 533	1 132 567	706 280 808	235 426 936
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	214 920	1 677 092	706 495 728	235 498 576
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	248 325	1 958 457	706 744 053	235 581 351
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	4 524	41 455	706 748 577	235 582 859
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	58 320	558 317	706 806 897	235 602 299
	Attribution d'actions sous conditions de performance	1 250 730	-	708 057 627	236 019 209
	Apport acquisition du Groupe FRHI	140 100 000	-	848 157 627	282 719 209
	Distribution du dividende 2015	-	(90 123 965)	848 157 627	282 719 209
Paiement du dividende en actions à 34,73 €	6 145 383	64 997 668	854 303 010	284 767 670	
2017	Exercice d'options de souscription à 18,20 €	443 451	2 246 818	854 746 461	284 915 487
	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	248 760	1 941 157	854 995 221	284 998 407
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	1 485 594	11 716 385	856 480 815	285 493 605
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	13 572	124 365	856 494 387	285 498 129
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	167 172	1 600 393	856 661 559	285 553 853
	Attribution d'actions sous conditions de performance	125 685	-	856 787 244	285 595 748
	Augmentation de capital réservée aux salariés à 33,51 €	1 651 311	16 451 450	858 438 555	286 146 185
	Distribution du dividende 2016	-	(308 798 267)	858 438 555	286 146 185
	Paiement du dividende en actions à 37,16 €	11 927 904	135 819 067	870 366 459	290 122 153

Année	Augmentations de capital effectuées depuis cinq ans	Montant des variations de capital (en euros)		Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
2018	Exercice d'options de souscription à 26,41 €	387 393	3 022 956	870 753 852	290 251 284
	Exercice d'options de souscription à 26,66 €	1 102 887	8 698 102	871 856 739	290 618 913
	Exercice d'options de souscription à 30,49 €	254 748	2 334 341	872 111 487	290 703 829
	Exercice d'options de souscription à 31,72 €	595 503	5 700 949	872 706 990	290 902 330
	Attribution d'actions sous conditions de performance	250 650		872 957 640	290 985 880
	Acquisition anticipée d'actions de performance ⁽²⁾	2 055		872 959 695	290 986 565
	Annulation d'actions	(25 136 295)	(326 348 463)	847 823 400	282 607 800

(1) BEA : bons d'épargne en actions.

(2) Acquisition par anticipation par les ayants droit de bénéficiaires d'attributions gratuites d'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 2018, le capital est composé de 282 607 800 actions, représentant un nombre total de droits de vote de 360 479 245, dont 328 125 870 droits de vote exerçables à date. Le nombre de droits de vote double est de 77 871 445.

5 428 actionnaires sont inscrits au nominatif au 31 décembre 2018 et représentent 28,31 % du capital et 43,80 % des droits de vote totaux.

Actionnaires au 31 décembre 2018

	Actions	% du capital	Droits de vote	% droits de vote	Droits de vote exerçables	% droits de vote exerçables
JinJiang International Holdings Co., Limited	33 890 000	11,99 %	57 728 324	16,01 %	48 285 363	14,71 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	10,44 %	59 010 120	16,37 %	36 961 362	11,26 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	5,84 %	32 176 520	8,93 %	32 176 520	9,81 %
Huazhu Investment Limited	13 092 112	4,63 %	13 092 112	3,63 %	13 092 112	3,99 %
Fondateurs	3 772 067	1,33 %	7 524 421	2,09 %	7 524 421	2,29 %
Autres membres du Conseil d'administration	114 904	0,04 %	170 208	0,05 %	170 208	0,05 %
Sous-total Conseil / Fondateurs	3 886 971	1,37 %	7 694 629	2,13 %	7 694 629	2,34 %
Flottant	184 877 561	65,42 %	189 915 884	52,68 %	189 915 884	57,88 %
Actions auto-détenues ⁽¹⁾	861 656	0,31 %	861 656	0,24 %	Sans objet	Sans objet
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2018	282 607 800	100,00 %	360 479 245	100,00 %	328 125 870	100,00 %

(1) Actions détenues en propres dans le cadre du programme de rachat d'actions (voir section 6.2.2 « Programme de rachat par Accor de ses propres actions »).

Il est précisé que Legendre Holding 19 (Eurazeo) a déclaré le 6 mars 2018 avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucun droit de vote.

Au 31 décembre 2018, les salariés et anciens salariés du Groupe détenaient 2 606 480 actions (0,92 % du capital total) et 5 803 690 droits de vote (1,61 % 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 2018 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 théoriques
Legendre Holding 19	6 mars 2018	218C0569	▼	0	0,00 %	0	0,00 %
Qatar Investment Authority	14 septembre 2018	218C1566	▲	29 505 060	10,14 %	59 010 120	18,23 %
JinJiang International Holdings Co., Limited	9 octobre 2018	218C1652	▲	33 890 000	11,65 %	57 728 324	17,93 %

Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2016			31 décembre 2017			31 décembre 2018		
	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% droits de vote
JinJiang International Holdings Co., Limited	35 757 485	12,56 %	11,37 %	35 757 485	12,32 %	11,55 %	33 890 000	11,99 %	16,01 %
Qatar Investment Authority	29 505 060	10,36 %	9,38 %	29 505 060	10,17 %	9,53 %	29 505 060	10,44 %	16,37 %
Kingdom Hotels (Europe) LLC	16 494 440	5,79 %	5,25 %	16 494 440	5,69 %	5,33 %	16 494 440	5,84 %	8,93 %
Huazhu Investment Limited	-	-	-	-	-	-	13 092 112	4,63 %	3,63 %
Concert ColDay A S.à.r.l. / Legendre Holding 19 ⁽¹⁾	22 580 517	7,93 %	14,32 %	12 185 303	4,20 %	7,87 %	-	-	-
Fondateurs	3 823 044	1,34 %	2,43 %	3 769 505	1,30 %	2,43 %	3 772 067	1,33 %	2,09 %
Autres actionnaires	176 607 124	62,02 %	57,25 %	192 410 360	66,32 %	63,29 %	184 992 465	65,45 %	52,73 %
Actions auto-détenues ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	861 656	0,31 %	0,24
CAPITAL	284 767 670	100,00 %	100,00 %	290 122 153	100,00 %	100,00 %	282 607 800	100,00 %	100,00 %

(1) En date du 6 mars 2018, Legendre Holding 19 (Eurazeo) a déclaré avoir vendu l'intégralité de sa participation dans Accor et ne plus détenir aucun droit de vote.

(2) Actions détenues en propres dans le cadre du programme de rachat d'actions (voir section 6.2.2 « Programme de rachat par Accor de ses propres actions »).

Sources : Nominatif Accor, déclarations à l'Autorité des Marchés Financiers et à la Société.

Par ailleurs, une enquête sur les titres au porteur identifiables (TPI) demandée à Euroclear France en date du 31 décembre 2018, auprès des intermédiaires détenant au moins 100 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 9 237 actionnaires, soit 72,19 % du capital (56,60 % des droits de vote totaux).

Répartition par type d'actionnaires au 31 décembre 2018	% du capital	% des droits de vote
Actionnaires individuels	1,45 %	1,14 %
Investisseurs institutionnels	70,74 %	55,46 %
Français	14,92 %	11,69 %
Étrangers	55,82 %	43,76 %
Non identifié dans le cadre de l'enquête Euroclear	27,81 %	43,40 %
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2018	100,00 %	100,00 %

Source : Euroclear France.

Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la société

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que ceux décrits ci-dessous.

Accords de Gouvernance relatifs à l'acquisition de FRHI à effet du 12 juillet 2016

Le 9 décembre 2015, Accor a conclu avec les actionnaires de la société FRHI Holdings Limited (FRHI), en ce compris notamment des sociétés filiales de Qatar Investment Authority, le fonds souverain de l'État du Qatar (QIA) et de Kingdom Holding Company, un accord en vue d'acquiescer

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.

(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.

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'actionnaires entre Accor et **Qatar Investment Authority (QIA)** prévoit dans ses principales clauses :

- ◇ la nomination de deux Administrateurs proposés par QIA au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 6 % du capital d'Accor, ou un Administrateur entre 3 et 6 % du capital d'Accor. L'un des deux Administrateurs est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- ◇ un engagement de Qatar Investment Authority de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 29 505 060 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1^{er} 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 Accor ;
- ◇ 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 directes des actions) venaient à posséder moins de 3 % du capital d'Accor ou si elles n'étaient plus détenues à 100 %, directement ou indirectement, par Qatar Investment Authority.

Le pacte d'actionnaires entre Accor et **Kingdom Holding Company** prévoit dans ses principales clauses :

- ◇ la nomination d'un Administrateur proposé par Kingdom Holding Company au Conseil d'administration d'Accor, sous réserve de détenir plus de 3 % du capital d'Accor. L'Administrateur est nommé au Comité des engagements et au Comité en charge des rémunérations et des nominations ;
- ◇ un engagement de Kingdom Holding Company de conserver, pendant un délai de 12 mois à compter de la date de réalisation de l'opération, l'intégralité des 16 494 440 actions Accor reçues en rémunération de l'opération, puis de conserver 50 % des actions Accor reçues en rémunération de l'opération jusqu'au 1^{er} 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 Accor ;
- ◇ la cession de titres Accor sur le marché de façon ordonnée afin de limiter l'impact sur le cours de l'action ;
- ◇ la notification à Accor de tout transfert de titres entraînant un transfert de propriété direct ou indirect, partiel ou total, immédiat ou futur ;
- ◇ l'engagement de détenir les actions Accor au nominatif ;
- ◇ la possibilité pour Kingdom Holding Company d'agir de concert vis-à-vis d'Accor avec un tiers, en ce compris QIA mais à l'exception de certains concurrents identifiés d'Accor.

Le contrat est entré en vigueur à la date de réalisation de l'opération, soit le 12 juillet 2016, pour une durée de 12 ans. Il prendra fin par anticipation si la société Kingdom Hotels (Europe) LLC (détentrices directes 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.

(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.

6.3.2 Dividendes

Années	Nombre d'actions total au 31 décembre	Dividende versé au titre de l'exercice (en euros)	Payé le	Cours de Bourse (en euros)			Taux de rendement sur la base du dernier cours
				Plus haut	Plus bas	Dernier cours	
2013	228 053 102	0,80	4 juin 2014	34,32	24,54	34,30	2,33 %
2014	231 836 399	0,95	3 juin 2015	39,58	28,87	37,34	2,54 %
2015	235 352 425	1,00	18 mai 2016	51,65	35,99	40,00	2,50 %
2016	284 767 670	1,05	6 juin 2017	41,25	29,96	35,43	2,96 %
2017	290 122 153	1,05	15 mai 2018	43,67	35,17	43,00	2,44 %
2018	282 607 800	1,05 ⁽¹⁾	14 mai 2019	48,95	35,30	37,11	2,83 %

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2019.

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 30 avril 2019 la distribution d'un dividende pour l'année 2018 de 1,05 euro par action, payé en numéraire.

6.4 Marché des titres de Accor

Marché des actions Accor

L'action Accor est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris et fait partie de l'indice CAC 40. Les actions ordinaires sont identifiées par le code ISIN FR0000120404 et le code mnémorique AC.

Accor est également intégré dans les principaux indices boursiers spécialisés dans l'investissement responsable :

- ♦ Euronext Vigeo index : World 120 ; Euronext Vigeo Europe 120 ; Euronext Vigeo Eurozone 120 ; Euronext Vigeo index : France 20 ;
- ♦ FTSE4Good ;
- ♦ Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe ;
- ♦ Standard Ethics French Index ;
- ♦ MSCI ACWI ESG Leaders Index, MSCI ACWI ESG UNIVERSAL Index ;

- ♦ STOXX : EURO STOXX & STOXX 600 Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Global Reported Low Carbon, EURO STOXX & STOXX Europe Sustainability, STOXX Europe & STOXX Global Climate Impact Ex Global Compact, STOXX Global 1800 Low Carbon, STOXX Global Reported Low Carbon, STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Governance Leaders, STOXX Global ESG Impact, STOXX Global ESG Leaders, STOXX Global ESG Social Leaders.

Au 31 décembre 2018, le cours de clôture de l'action Accor s'établissait à 37,11 euros et la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à environ 10,5 milliards d'euros.

Cours de Bourse de l'action Accor et volumes de transactions (code ISIN FR0000120404)

	Cours moyen de clôture	Cours extrêmes		Nombre de titres échangés
		Plus haut	Plus bas	
2018				
Janvier	45,22	46,79	42,85	21 802 051
Février	45,77	48,38	42,10	23 304 722
Mars	45,41	47,16	43,14	20 700 239
Avril	44,68	47,07	43,02	14 679 263
Mai	47,46	48,95	45,94	16 475 158
Juin	43,67	47,96	41,30	25 191 220
Juillet	43,79	45,08	41,46	18 064 709
Août	43,34	44,31	42,32	15 488 906
Septembre	43,09	44,26	41,79	16 124 779
Octobre	41,28	44,31	38,12	25 258 375
Novembre	39,80	41,48	38,24	19 159 854
Décembre	37,24	40,35	35,30	19 273 112
2019				
Janvier	37,85	39,31	36,00	16 263 215
Février	38,61	40,14	36,94	18 816 528

Sources : Euronext.



7

Informations complémentaires

7.1	<i>Relations actionnaires et documents accessibles au public</i>	436	7.4	<i>Table de concordance du Document de référence</i>	440
7.2	<i>Responsables du document et du contrôle des comptes</i>	438	7.5	<i>Table de concordance du Rapport financier annue</i>	443
7.3	<i>Informations incluses par référence</i>	439			

7.1 Relations actionnaires et documents accessibles au public

Au-delà des réunions organisées à l'occasion de la publication des résultats annuels et de l'Assemblée Générale, Accor informe au quotidien ses actionnaires institutionnels et individuels avec la plus grande réactivité. La personnalisation des échanges, afin de répondre aux besoins spécifiques des différents types d'actionnaires et des analystes financiers, se fait toujours dans le plus grand respect des règles d'équité d'accès à l'information.

Rencontres

En 2018, Accor a rencontré 584 représentants de plus de 347 institutions financières, et réalisé 30 *roadshows* et conférences en France, au Royaume-Uni, en Asie, aux États-Unis, au Danemark, en Finlande, en Suède, en Belgique et au Luxembourg.

Parmi ces rencontres, trois *hotel tour* ont été organisés en France et au Royaume-Uni pour des investisseurs qui ont

pu rencontrer des responsables opérationnels du Groupe et mieux appréhender sa gestion. Accor a également participé à 11 conférences en France, au Royaume-Uni et en Italie.

L'Assemblée Générale annuelle, qui s'est déroulée le 20 avril 2018 au Novotel Paris Est, a rassemblé 211 actionnaires, et a été l'occasion de nombreux échanges autour des résultats du Groupe en 2017, et de sa stratégie.

Comité consultatif des actionnaires individuels

Le Comité consultatif des actionnaires individuels est à la fois un organe de consultation et de réflexion ayant pour objet de contribuer à l'amélioration des outils et moyens de communication destinés aux actionnaires individuels. Ses missions sont de mieux connaître les attentes des actionnaires individuels en matière d'information et de relation avec le Groupe, à travers une communication toujours plus transparente et adaptée à leurs besoins.

Le Comité, qui se compose actuellement de neuf membres bénévoles, s'est réuni deux fois en 2018, avec pour ordre du jour :

- ◇ le 18 avril 2018, réunion téléphonique :
 - ◇ retour sur les résultats annuels 2017 et sur le développement du Groupe durant l'année ;
 - ◇ échanges autour des modalités de cession d'AccorInvest et de ses conséquences à court, moyen et long terme pour le modèle de Accor ;
 - ◇ point d'étape sur la diversification des activités du Groupe, qui a notamment renforcé sa distribution avec les acquisitions de Gekko et de Resdiary ;
 - ◇ préparation de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2018.
- ◇ le 16 novembre 2018, à l'hôtel MGallery à Molitor :
 - ◇ retour sur les résultats et le développement du Groupe au premier semestre 2018, et sur les tendances du troisième trimestre 2018 ;

- ◇ échanges autour de l'utilisation des 4,6 milliards d'euros de liquidités reçues de la cession d'AccorInvest : programme de rachat d'actions, acquisition de chaînes d'hôtels (Mövenpick, Atton, SBE, 21C Museum) et de sociétés de services (Adoria, Resdiary et Gekko) pour constituer un écosystème de services attractif, cohérent, complet et rentable ;
- ◇ présentation des enjeux sectoriels : croissance du tourisme international soutenu par le tourisme chinois, concentration des acteurs, digitalisation de l'industrie, élargissement des écosystèmes de services, diversification des offres, montée du segment *lifestyle*, etc. ;
- ◇ présentation du nouveau modèle du Groupe et de ses leviers de croissance : consolidation de ses leaderships en Chine et aux États-Unis sur des marchés de niche, développement dans les régions dynamiques et sur les segments à forte valeur, diversification du portefeuille de marques dans les segments novateurs, développement de l'offre résidentielle et renforcement dans le F&B ;
- ◇ discussions autour de la stratégie digitale du Groupe et de ses enjeux : amélioration des infrastructures pour accroître l'efficacité de sa distribution, constituer un écosystème porteur pour ses partenaires, accélérer la personnalisation et renforcer l'attractivité du programme de fidélisation ;
- ◇ échanges autour de la nouvelle politique de distribution du Groupe fondé sur le *Free Cash-Flow* récurrent.

Club des Actionnaires de Accor

Créé en mai 2000, le Club des Actionnaires Accor compte 5 674 membres au 31 décembre 2018 (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 Accor grâce à des visites de sites ; l'invitation en priorité aux manifestations organisées pour les actionnaires auxquelles Accor participe.

L'année de leur adhésion au Club des Actionnaires, les membres se voient attribuer la carte Gold du programme de fidélité du Club Accor qui leur permet de bénéficier d'un surclassement systématique selon les disponibilités, de 7 % de réduction sous forme de points cumulables, utilisables dans les hôtels du Groupe comme chez ses partenaires, ainsi que des offres exclusives et des avantages de ses partenaires.

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 group.accor.com, rubrique Investisseurs, véritable base de données de la communication financière de Accor. Les présentations de résultats aux analystes, les *Investor Days* et les Assemblées Générales sont retransmises en direct et disponibles en relecture (vidéos). Le cours de Bourse est disponible en direct et un espace est dédié aux actionnaires individuels et aux membres du Club des Actionnaires.

La large palette de documents proposés par Accor va au-delà des exigences réglementaires.

Ces documents et leurs historiques sont disponibles sur le site Internet de la communication financière de Accor : group.accor.com, rubrique Investisseurs :

- ◆ le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (versions électroniques depuis 1997) ;

- ◆ le Rapport Intégré figurant dans le Document de référence ;
- ◆ le Rapport annuel ;
- ◆ les notes d'opérations financières enregistrées par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- ◆ la brochure de convocation à l'Assemblée Générale, adressée systématiquement à tous les actionnaires nominatifs et aux membres du Club des Actionnaires qui en ont fait la demande ;
- ◆ le webzine des Actionnaires.

Les documents légaux sont consultables au siège de Accor : Tour Sequana, 82, rue Henri-Farman, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Depuis le 20 janvier 2007, date de transposition de la Directive Transparence, Accor diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et met en ligne sur son site Internet l'information réglementée dès sa diffusion.

Contact actionnaires

Un serveur vocal 0 805 650 750 (numéro vert) propose en continu des informations générales sur la vie du Groupe, le cours de Bourse en direct, les dernières actualités et des informations pratiques pour les actionnaires individuels. Des interlocuteurs sont à la disposition des appelants

du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures. En dehors de ces horaires, des messages peuvent être laissés et une réponse leur est apportée dans les meilleurs délais. L'adresse email comfi@accor.com est également proposée aux actionnaires souhaitant poser des questions écrites.

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 donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

Fait à Paris, le 29 mars 2019

Sébastien Bazin

Responsables de l'information

- ◇ Jean-Jacques Morin
Directeur général adjoint en charge du juridique, des finances, de la communication et de la stratégie
Tél. : + 33 1 45 38 87 03
- ◇ Sébastien Valentin
Directeur de la Communication du Groupe
Tél. : + 33 1 45 38 86 25
- ◇ Besma Boumaza
Directrice juridique et Compliance Groupe
Tél. : + 33 1 45 38 86 68

Commissaires aux Comptes

Titulaires

- ◇ Cabinet Ernst & Young et Autres
Réseau Ernst & Young
Jean-Christophe Goudard
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1
Date de premier mandat : 16 juin 1995.
Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.
- ◇ Cabinet Deloitte & Associés
David Dupont Noel
185, avenue Charles-de-Gaulle – BP 136
92203 Neuilly-sur-Seine Cedex
Date de premier mandat : 16 juin 1995.
Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Suppléants

- ◇ Auditex
Tour Ernst & Young – 11, allée de l'Arche
92037 Paris-La Défense Cedex
Nommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.
- ◇ BEAS
7, villa Houssay
92200 Neuilly-sur-Seine
Date de premier mandat : 29 mai 2001.
Renommé pour six exercices par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

7.3 Informations incluses par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- ◇ les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant respectivement aux pages **264 à 325** et, **326**, du Document de référence de l'exercice 2017 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2018** sous le n° **D.18-0227** ;
- ◇ les informations financières figurant aux pages **248 à 257** du Document de référence de l'exercice 2017 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **29 mars 2018** sous le n° **D.18-0227** ;
- ◇ les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondants figurant respectivement aux pages **213 à 274** et, **212**, du Document de référence de l'exercice 2016 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **31 mars 2017** sous le n° **D.17-0284** ;
- ◇ les informations financières figurant aux pages **194 à 204** du Document de référence de l'exercice 2016 enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le **31 mars 2017** sous le n° **D.17-0284** ;
- ◇ les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.4 Table de concordance du Document de référence

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du présent Document de référence.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéros de pages
1. Personnes responsables	438
2. Contrôleurs légaux des comptes	438
3. Informations financières sélectionnées	
3.1. Informations financières historiques	8 ; 28 ; 30-32 ; 71 ; 294 ; 299 ; 414
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. Facteurs de risques	90-111
4.1. Risques associés à l'environnement des affaires	93-95
4.2. Risques opérationnels propres à l'activité et à l'organisation du Groupe	96-103
4.3. Politique de gestion des risques, prévention, protection, contrôle interne et audit	90-92 ; 103-111
5. Informations concernant l'émetteur	422
5.1. Histoire et évolution	11 ; 45-50
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	422
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	422
5.1.3 Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	422
5.1.4 Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	422
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	67-88
5.2. Investissements	71 ; 297-298 ; 309 ; 321-325 ; 340 ; 348-349
5.2.1. Principaux investissements (y compris leurs montants) réalisés durant l'exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement	71 ; 297-298 ; 309 ; 321-325 ; 340 ; 348-349
5.2.2. Principaux investissements en cours, y compris la distribution géographique et leur méthode de financement	71
5.2.3. Renseignements concernant les principaux investissements à venir pour lesquels la direction a déjà pris des engagements	N/A
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	21-26 ; 44 ; 52-56 ; 67-88
6.1.1. Nature des opérations et des principales activités de l'émetteur	21-26 ; 52-66 ; 67-88
6.1.2. Nouveau produit ou service proposé sur le marché	71-77 ; 85-88
6.2. Principaux marchés	21-26 ; 44 ; 52-66 ; 67-88 ; 294-304 ; 327-333
6.3. Événements exceptionnels ayant affecté les principales activités et principaux marchés	325-326
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	88-89 ; 13-15
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	36 ; 212-213 ; 370
7.2. Liste des filiales importantes	305-308 ; 370 ; 410-413

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéros de pages
8. Propriétés immobilières, usines, équipements	
8.1. Immobilisations corporelles importantes et charges majeures pesant dessus	345-348
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	172-183
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	298 ; 294-304 ; 305-308 ; 312-317
9.2. Résultat d'exploitation	294-297 ; 299-304 ; 327-330
9.2.1. Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	294-296
9.2.2. Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	295 ; 300-304
9.2.3. Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	40 ; 93-105
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Informations sur les capitaux	268 ; 298 ; 316
10.2. Flux de trésorerie	100 ; 295-298 ; 316
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	350-357
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	99-102
10.5. Sources de financement attendues	99-102 ; 401
11. Recherche et développement, brevets et licences	N/A
12. Informations sur les tendances	13-17
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes, les stocks, les coûts et les prix de vente	13-15 ; 309
12.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur	309 ; 367 ; 409
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	29
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
14.1. Organes d'administration	213-222
14.2. Conflits d'intérêts	223-226 ; 277-283 ; 369
15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux	
15.1. Rémunération et avantages en nature	230-240 ; 242-251 ; 338-339 ; 369 ; 403
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou aux fins du versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	238-240 ; 349 ; 386 ; 392-393
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration du mandat des administrateurs	36 ; 213-222
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	210 ; 223-227
16.3. Comité d'audit et Comité des rémunérations	228 ; 278-281
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	210-211 ; 277-285
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	135
17.2. Participation et stock-options	146 ; 242-245 ; 246-250 ; 337-340 ; 397
17.3. Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	251 ; 338 ; 362

Rubriques de l'annexe 1 du règlement 809/2004	Numéros de pages
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	428-429
18.2. Existence de droits de vote différents	423 ; 428-429
18.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	429-430
19. Opérations avec des apparentés	369
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques	312-374
20.2. Informations financières pro forma	321
20.3. États financiers	312-374 ; 380-414
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	375-379 ; 415-418
20.5. Date des dernières informations financières	321-325
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	21 ; 32 ; 262-263 ; 298 ; 306 ; 362 ; 414 ; 426-427 ; 431
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	99
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	50 ; 27-28 ; 32 ; 67-88
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	424-427
21.2. Actes constitutifs et statuts	210-211 ; 422-423
22. Contrats importants	309 ; 321-326 ; 366-368 ; 407-408
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24. Documents accessibles au public	436-437
25. Informations sur les participations	26 ; 67 ; 71-77 ; 84-88 ; 322-324 ; 340 ; 348 ; 370 ; 390 ; 410-413

7.5 Table de concordance du Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent Document de référence, les principales informations prévues par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF.

	Numéros de pages
1. Comptes annuels	380-414
2. Comptes consolidés	312-374
3. Rapport de gestion	
3.1. Informations économiques	
Évolution prévisible de la situation de la Société (article L. 232-1 II du Code de commerce)	18-25 ; 27-29 ; 67 ; 76-83 ; 87
Exposé de la situation de la Société (article L. 232-1 II du Code de commerce), analyse de l'évolution du chiffre d'affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, indication sur l'utilisation des instruments financiers, principaux risques et incertitudes (article L. 225-100-1 du Code de commerce)	28 ; 29 ; 71 ; 294-304 ; 93-102
Politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture (article L. 225-100-1 du Code de commerce) et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie et utilisation par l'entreprise des instruments financiers	65-66 ; 305 ; 308-309 ; 312-313
Analyse de la situation financière et indicateurs clés de performance de nature financière (article L. 225-100-1 du Code de commerce)	294-304 ; 312-317 ; 327-333
Activités et résultats des filiales de la Société et des sociétés contrôlées par elle (articles L. 233-6 et L. 247-1 du Code de commerce)	340
Résultats des cinq derniers exercices clos de la société Accor SA (article R. 225-102 du Code de commerce)	414
Délais de paiement clients et fournisseurs (article L. 441-6-1 du Code de commerce)	306
Montant des prêts inter-entreprises consentis dans le cadre de l'article L. 511-6 3 bis du code monétaire et financier	289
Mention des succursales existantes (article L. 232-1 II du Code de commerce)	370 ; 410-413
Activités en matière de recherche et de développement (article L. 232-1 II du Code de commerce)	N/A
Événements postérieurs à la clôture de l'exercice (article L. 232-1 II du Code de commerce)	309
Indicateurs clés des ressources humaines et environnementaux	194-198
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (article L.225-100-1 du Code de commerce)	105-111
3.2. Capital de la société	
Détenteurs du capital ou des droits de vote (article L. 233-13 du Code de commerce)	428-431
Prises de participation ou de contrôle (article L. 233-6 et L.247-1 du Code de commerce)	26 ; 71-77 ; 84-88 ; 321 ; 341 ; 348-349 ; 370 ; 390-391 ; 410-413
Ajustements en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L. 228-99 du Code de commerce)	N/A
Aliénations d'actions (participations réciproques) (article R.233-19 du Code de commerce)	N/A
Rachats par la Société de ses propres actions (article L. 233-13 et article L. 225-211 du Code de commerce)	298 ; 309 ; 363 ; 424-425 ; 428
Autocontrôle (article L. 233-13 du Code de commerce)	428-429
Opérations sur titres réalisées par les dirigeants (articles 223-26 et 223-22A du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et L. 621-18-2 et R. 621-43-1 du Code monétaire et financier)	251

	Numéros de pages
Participation des salariés au capital de la Société et proportion du capital que représentent les actions détenues par les salariés gérées collectivement (PEE ou FCPE) et les actions nominatives détenues directement par eux à l'issue d'une attribution gratuite ou à l'occasion d'autres dispositifs (article L.225-102 du Code de commerce)	251 ; 338 ; 362 ; 425
Attributions d'actions gratuites (article L. 225-197-1 II al. 4 du Code de commerce) et de stock-options (article L. 225-185 al. 4 du Code de commerce)	146 ; 231-233 ; 238 ; 242-251 ; 337 ; 339 ; 362 ; 396-399 ; 426-427
Dividendes (article 243 bis du Code général des impôts)	21 ; 32 ; 262-263 ; 298 ; 306 ; 362 ; 414 ; 426-427 ; 431
3.3. Informations juridiques	
Charges fiscalement non déductibles et charges réintégréées suite à un redressement fiscal (articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts)	N/A
Avis du comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique (article L. 225-105 al. 5 du Code de commerce)	N/A
Pratiques anticoncurrentielles (article L. 464-2 al. 5 du Code de commerce)	N/A
3.4. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	
Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises auquel la Société se réfère (L. 225-37-4 8° du Code de commerce)	210
Modalités d'exercice de la direction générale (L. 225-37-4 4° du Code de commerce)	210
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice (L. 225-37-4 1° du Code de commerce)	213-222
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil (L. 225-37-4 5° du Code de commerce)	225-227
Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration (L. 225-37-4 6° du Code de commerce)	223
Éventuelles limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général (L. 225-37-4 7° du Code de commerce)	211
Information sur la politique de rémunération des dirigeants (L. 225-37-2 du Code de commerce)	230-233
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire de la Société par la Société, les sociétés qu'elle contrôle ou la société qui la contrôle (L. 225-37-3 du Code de commerce)	230-259
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers (L. 225-37-3 du Code de commerce)	235-237
Les conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'une société et, d'autre part, une autre société dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié social du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (L. 225-37-4 2° du Code de commerce)	260
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (L. 225-37-5 du Code de commerce)	260
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (L. 225-37-4 9° du Code de commerce)	261
Présentation des projets de résolution relatifs aux principes et aux critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux président, directeurs généraux ou directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat (L. 225-37-2 du Code de commerce)	261-275
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (L. 225-37-4 3° du Code de commerce)	276

	Section du Document de référence	Page du Document de référence
3.5. Déclaration de performance extra-financière		
Modèle d'affaires de la Société	Rapport Intégré - Le modèle d'affaires de Accor	20
Description des principaux risques sociaux et environnementaux liés à l'activité de la société	1.8.3 Facteurs de risques	93
Description des politiques appliquées par la société en matière sociale et environnementale et résultats de ces politiques pour la maîtrise des principaux risques RSE identifiés :		
Principal risque RSE : « Émissions de gaz à effet de serre »	2.6 Viser la neutralité carbone pour le réseau des hôtels sous enseigne Accor	172
Principal risque RSE : « Atteinte aux données personnelles »	2.1.2 La gouvernance de l'éthique de la compliance et de la RSE/Le Comité de gouvernance des données	116
	2.1.3 Le programme de compliance	117
	2.3.4 Une culture centrée sur le client/Renforcer la protection des données des clients	159
Principal risque RSE : « Partenaires non conforme aux engagements éthiques et RSE du Groupe »	2.4.2 Cultiver une Éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques/Engagement <i>Planet 21</i> : notre process de gestion des risques éthiques et RSE sera déployé auprès de 100 % de nos partenaires d'ici 2020	163
La manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	2. Responsabilité de l'entreprise	113
Les effets de l'activité quant au respect des droits de l'homme	2.1.1 L'engagement sociétal, un pilier de Accor 2.1.2 La gouvernance de l'éthique de la compliance et de la RSE 2.5.2 La protection de l'enfance face aux abus	114
Les effets de l'activité quant à la lutte contre la corruption	2.1.1 L'engagement sociétal, un pilier de Accor	114
	2.1.2 La gouvernance de l'éthique de la compliance et de la RSE	116
	2.1.3 Le programme de compliance	117
	2.1.6 Les autres politiques de conformité/La politique fiscale du groupe Accor	124
	2.4.2 Cultiver une éthique commune pour faire grandir les bonnes pratiques	163
La manière dont la société prend en compte le risque d'évasion fiscale	2.1.6 Les autres politiques de conformité/La politique fiscale du groupe Accor	124
Autres thématiques citées dans l'article L. 225-102-1		
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.3.3 Privilégier les produits écoresponsables	157
	2.6 Viser la neutralité carbone pour les réseaux des hôtels sous enseigne Accor	172
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	2. Responsabilité de l'entreprise	113
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	2.3.3 Privilégier les produits écoresponsables	157
	2.6.3 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets	181
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	2.6.3 Capitaliser sur la valeur cachée des déchets	181
	2.7 Bannir le gaspillage alimentaire et favoriser une alimentation saine et durable	183
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	2.7.1 Réduire le gaspillage alimentaire	183
Engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	2.7.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	185
Engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	2.7.2 Proposer une alimentation saine et durable pour la planète	185
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.2.4 Favoriser un dialogue ouvert	140
Actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées	2.2.7 Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion	147

	Numéros de pages
3.6. Autres informations sociales, environnementales et sociétales	
Informations liées à l'exercice d'une activité dangereuse (article L. 225-102-2 du Code de commerce)	N/A
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone (article L.225-100-1 4° du Code de commerce)	93 ; 102 ; 132 ; 175-176 ; 180 ; 188
Plan de vigilance (L. 225-102-4 du Code de commerce)	121 -124
4. Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	438
5. Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	415-418 ; 475-479



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.



Ce document a été balisé et a passé tous les tests d'accessibilité pour permettre sa navigation par des personnes mal voyantes, dyslexiques ou en situation de handicap moteur. Ce document est conforme à la norme ISO 14289-1:2012, également appelé PDF/UA (Universal Accessibility) et répond à la directive européenne (UE 2016/2102).

Conception et réalisation : **côtécorp**. Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : Fabrice Malard / Panchee Kiattipong / Francis Amiard / Loc Vo / Marc Plantec / Vichai Kiatamornvong / Abaca Corporate/ Aaron Joel Santos / Nicolas Aneston / Vincent Thibert / Grégoire Le Bacon / Michael Su / Şeref Bayram / Ngo Nhat Hoang / Hamilton Lund / Anna Galante / Jenny Zarins / Abaca Corporate / Philippe Louzon / Angel Marin / Carole Bellaiche / Minh Tang / Copyright Photononstop / Aaron Geis / Abaca Corporate / Boris Zuliani / Ewout Huibers / Shannon McGrath / Tessa Chrisp / Abaca Corporate (D. Delmas, J.-Y. Gucia, J. James, B. Laboup, A. Lanneretonne, J.-P. Lefret, J. Mazonq, T. Sauvage, B. Zuliani), / Aboutfoto Photography (K. Neung Kiattipong Panchee) / Agora, X. Ansart / C. Archer / Aspectfilmmandvideo / Augus Pande Photography / Avablu (R. Forbes) / C. Benz / M. Bouzas / Y. Brandt / T. Brunelli / S. Casey / T. Chrisp / S. Chyrkov, E. Cuvilier / J. Devos / A. Dirand / R. M. Dobson / K. Dolmaire / M. Drescher / N. Dumont, F. Eacobellis / D. Earley / E. Erdemli / T. Evangelidis, Fotobubbles Tech Pvt Ltd, R. Frankenberg, T. Fryszkiewicz, J. Galland, Gekko Group, M. Genterczewsky/EyeEm, P. Gesicki, Getty Images (Y. Chuk, d3sign, Sanjeri, Simarik), J.-Y. Gucia, C. Gurpinar, L. Hakimian, T. Harrison, T. Hartevioglu, S. Herud, hotelFI, imaxtree.com, iStock (E. O'Bryan, Fizkes), T. James, G. Jancso, JCR, S. Jiwpanit, JLL, H. Kang, J. W. Kang, S. Kurmin, J. Lacade, R. Laprade, S. Lemke, Lucas Allen Photography, H. Lund, G. Lung, J. McDermott, F. Malard, MamaShelter, MamaWorks, Mantis, Marcin, Margouillat Photos, M. Millman, M. Muha, A. Nur, R. Olivier, onefinestay, V. Pedulla, Penson, B. Peverelli, D. Pinheiro, Plaza, H. Prasetya, C. Pujol, Quiksilver/Arrieta, R. Ricard, D. Rives, Saint Clair Le Traiteur/Cirque du Soleil/One Drop, M. Saliou, L. Samain, S. Saral, Shutterstock, K. Sensoy, L. Sinclair, A. Smart, J. Smith, D. Snape, A. Spence, M. Spencer, M. Su, M. Tang, A. Tjita, Vgajic, C. Wadsworth, C. Wales, C. Weiss, D. Willen, K. Witherington, O. Yigit, D. S. Yilmaz, J. Zarins.



ACCOR, Société Anonyme au capital de 847 823 400 €
Siège social : 82, rue Henri-Farman – 92130 Issy-les-Moulineaux
602 036 444 RCS Nanterre

group.accor.com