

# PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Parties prenantes	Objectifs	Mesure Accor indicateurs internes de mesure de la performance
ACTIONNAIRES	Assurer la conformité aux principes du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans les rapports Afep-Medef.	Évaluation de l'indépendance des administrateurs/comités spécialisés au sein du Conseil d'Administration/Statuts, règlement intérieur et charte de l'administrateur fixent les modalités de fonctionnement/rémunération fixe et variable (50 % du montant des jetons de présence) des administrateurs en fonction de leur assiduité.
	Assurer la transparence de l'information financière et stratégique de l'entreprise communiquée aux marchés financiers.	Communications régulières adaptées auprès de chaque catégorie d'actionnaires et de prescripteurs : nombre de personnes rencontrées. Existence d'un « groupe de réflexion sur la communication financière auprès des actionnaires individuels » composé de quinze membres du Club des actionnaires.
CLIENTS	Satisfaire les demandes et les exigences de nos clients.	Nombre d'établissements contrôlés par des audits de marque.  Nombre d'établissements où ont été menées des enquêtes de satisfaction.
	Garantir un service de qualité.	Nombre d'hôtels et entités Accor Services certifiés ISO 9001.
	Assurer la sécurité et la sûreté de nos clients.	Nombre de directeurs d'hôtels participant aux formations sur la sécurité/sûreté/gestion de crise.
		Existence d'un dispositif de gestion de crise harmonisé au niveau Groupe.
		Existence de processus de sécurisation des tickets émis par Accor Services. Existence de systèmes de sécurisation des transactions des cartes Accor Services.
	Promouvoir la santé grâce à une alimentation saine et équilibrée.	Nombre de restaurants engagés dans un programme d'alimentation saine et équilibrée.  Nombre de pays engagés dans le programme « Alimentation & Équilibre » de Accor Services.
Sensibiliser les clients à la prévention contre le VIH/sida et le paludisme.	Existence d'un outil de prévention contre le VIH/sida.	
COLLABORATEURS	Favoriser la diversité des parcours et des profils et lutter contre les discriminations.	Parité hommes/femmes dans la représentation.
		Niveau des salaires hommes/femmes à fonction équivalente.
		Taux d'emploi des personnes handicapées.
	Se situer dans les bonnes pratiques du pays en termes de rémunération.	Politique salariale établie par pays en fonction des évolutions du marché de référence, de l'inflation. Politique de bonus groupe déterminant la part salaire fixe/salaire variable par niveau de responsabilité.
	Faire progresser la formation.	Nombre de jours de formation. Frais de formation sur masse salariale.
	Favoriser la mobilité professionnelle.	Nombre de collaborateurs ayant eu un entretien d'évaluation.  Nombre de collaborateurs ayant changé de métier et/ou de zone géographique.
	Promouvoir le dialogue social.	Suivi des instances de représentation.
Assurer la santé et la sécurité des salariés.	Taux de fréquence des accidents du travail.	
	Programme de formation préventive contre le VIH/sida.	

Résultats/faits marquants 2009	Engagements* pris en 2006 pour fin 2010
Le conseil a tenu neuf réunions (taux de participation de 83 %). Les trois comités spécialisés ont tenu au total 14 réunions (taux de participation de 82 %). Mise en place d'un comité de liaison chargé de suivre et d'analyser la progression et les conclusions de l'étude portant sur la séparation des deux métiers.	Engagements pris en 2006 puis 2008 déjà atteints : Réaliser des travaux d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration. Poursuite de la mise en œuvre des actions d'amélioration liées au fonctionnement, notamment par la mise en place d'un nouveau Conseil d'Administration resserré et de trois comités spécialisés en remplacement des cinq existants.
Rencontre de 840 représentants de 404 institutions financières, organisation de 22 roadshows en Europe, aux États-Unis et au Canada. Accor a également participé à sept conférences en France et aux États-Unis. Rencontres de plus de 550 actionnaires individuels dans le cadre des réunions, visites et salons et de 600 actionnaires dans le cadre de l'Assemblée Générale. Deux réunions avec le groupe de réflexion des actionnaires.	Renforcer la proximité avec les actionnaires individuels et institutionnels avec pédagogie et réactivité.
En 2009, la quasi-totalité du réseau (hotelF1, Etap Hotel, All seasons, Ibis, Mercure et Novotel) des zones Europe et Afrique a été couverte par des audits. Par ailleurs, les marques Mercure et Ibis ont été auditées en Amérique latine.	Poursuite des audits de marque pour assurer la qualité des prestations de chaque marque.
Déploiement de GSS (Guest Satisfaction Survey), outil d'enquête de satisfaction en continu et en ligne à disposition des opérationnels et des marques. À fin 2009, outil déployé dans 1 100 hôtels en Europe et Moyen-Orient/Afrique. En Asie-Pacifique et Amérique du Nord, toutes les marques et les pays ont déployé GSS. En Amérique latine, une trentaine d'établissements déployés (Novotel et Formule 1).	Déploiement d'enquêtes de satisfaction dans tous les hôtels monde.
714 hôtels Ibis certifiés, soit 83 % du réseau. 38 % des entités Accor Services certifiées ISO 9001.	100 % du réseau Ibis Europe, Maroc, Brésil et déploiement dans de nouveaux pays.
Intervention dans tous les comités de direction des marques (France). 160 directeurs d'hôtel formés en Égypte, Espagne, Pologne et Portugal.	Continuer le déploiement des formations sécurité/sûreté/gestion de crise. Mise en place avec l'Académie Accor d'un module sécurité/gestion de crise destiné aux managers.
Activation de toutes les cellules de crise lors de l'apparition de la grippe A (H1N1). Intervention de l'équipe gestion des risques Groupe lors de dix comités de Direction Zones/Pays/Activités. 22 présentations en français, 12 en anglais. Réalisation d'un exercice de gestion de crise Comex/Pays/Hôtels. Réalisation de guides de Plans de Continuité d'Activité (PCA) Grippe A (H1N1) pour les sièges, centres d'appel et hôtels et adaptation par toutes les entités.	Organiser des formations et des exercices réguliers pour les équipes, à tous les niveaux de décision de notre organisation pour gérer les situations sensibles ou les crises.
Mise en place d'encre fiduciaire sur les tickets émis en Europe.	Faire un bilan sécurité pour être à jour des nouvelles technologies.
Déploiement du guide d'auto-évaluation dans tous les pays produisant des cartes.	Consolidation des résultats des évaluations pays par pays et certification sécuritaire PCIDSS pour la plateforme de gestion des cartes prépayées.
Ibis engagé dans le programme « Alimentation & Équilibre », en France et en Espagne. Novotel : programme « Forme & Équilibre » en France, Italie, Angleterre et Australie ; option « Équilibre » dans les menus enfants déployée dans 35 pays.	Continuer le déploiement d'une offre d'alimentation équilibrée dans de nouveaux pays et de nouvelles marques.
13 pays engagés dans le programme « Alimentation & Équilibre », dont 1 nouveau en 2009 : le Mexique. Déploiement du projet européen « FOOD » dans six pays (Belgique, Espagne, France, Italie, République tchèque et Suède) pour promouvoir l'alimentation équilibrée.	À terme, l'ensemble des pays commercialisant des titres liés à l'alimentation seront porteurs de cette offre d'équilibre alimentaire.
Diffusion de deux films de prévention contre le VIH/sida et le paludisme. Installation de distributeurs de préservatifs à disposition des clients, portant à plus de 1700 le nombre d'hôtels équipés (notamment France et États-Unis). Lancement de Pasteurtravel.com, site de prévention santé pour les voyageurs.	Poursuivre les actions de prévention contre le VIH/sida et le paludisme.
2009 : 49 % de femmes, 43 % de femmes dans l'encadrement.	Renouveler et étendre les études de rémunération.
En France notamment, les écarts de rémunération moyenne de rémunération entre les femmes et hommes de statut employé, cadres et agents de maîtrise sont mesurés chaque année afin d'identifier d'éventuelles mesures correctrices.	Agir pour diminuer les écarts quand nécessaire.
2009 : 3,61 %. 2008 : 3,47 %. 2007 : 3,53 % Lancement d'une campagne de sensibilisation destinée à lever les tabous sur le handicap auprès de 25 000 collaborateurs en France.	Signer un nouvel accord de Groupe pour les années 2009 à 2011.
Des études de rémunération sont menées régulièrement par filière métier ou par pays pour mesurer la compétitivité des rémunérations des collaborateurs. Des systèmes de rémunération variable spécifiques ont été définis en 2009 pour certaines filières avec un objectif de mise en œuvre en 2010.	Systématiser les enquêtes et audits de rémunération hors France, continuer à développer une approche de rémunération globale.
2009 : 327 974 jours. 2008 : 336 382 jours. Ratio de formation 2009 : 2,4 %.	Assurer une formation par personne et par an.
2008-2009 : 74 %. 2007-2008 : 73 %.	Organiser un entretien d'évaluation par personne et par an.
2008-2009 : environ 20 000 collaborateurs. Une équipe mobilité a été mise en place en 2007 afin de conseiller et d'orienter les collaborateurs souhaitant avoir une expérience à l'international.	Continuer à favoriser les parcours internationaux.
Juin 2008-juillet 2009 : 30 accords collectifs. Juin 2007-juillet 2008 : 32.	Maintenir la qualité du dialogue avec les partenaires sociaux.
2009 : 17,8. 2008 : 18,1.	Poursuivre les actions de prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles.
Diffusion dans le Groupe de la démarche ACT-HIV et mise en place de plans d'actions nationaux dans 25 pays. Participation à la Journée mondiale de lutte contre le sida de Accor Hospitality et de Accor Services dans 21 pays.	Diffuser le DVD-Rom ACT-HIV dans tous les hôtels et dans toutes les entités Accor Services pour lutter contre le VIH/sida.

\* Par ces engagements, Accor applique les dix principes du Pacte mondial des Nations unies.

Parties prenantes	Objectifs	Mesure Accor indicateurs internes de mesure de la performance
COLLABORATEURS	Assurer la santé et la sécurité des salariés.	Niveau de déploiement des couvertures sociales locales.
	Accroître la reconnaissance et la satisfaction des collaborateurs.	Nombre de salariés participant à une enquête d'opinion interne.  Nombre d'entités ayant acquis la distinction d'un label « Best Place to Work » ou équivalent.
FOURNISSEURS/ AFFILIÉS	Prendre en compte les risques sociaux et environnementaux liés à nos fournisseurs.	Conformité de l'ensemble des fournisseurs référencés à la charte Achats durables du Groupe selon trois niveaux en France.
	Sensibiliser les affiliés et fournisseurs du Groupe aux pratiques de développement durable et les aider à les intégrer dans leur métier.	Nombre de programmes mis en place auprès des fournisseurs, affiliés et prestataires des entités Accor.
ENVIRONNEMENT	Mettre en œuvre la charte Environnement.	Nombre d'hôtels mettant en œuvre la charte Environnement de l'hôtelier.  Nombre de sièges sociaux ou bureaux mettant en œuvre la charte Environnement des bureaux.
	Développer les certifications développement durable.	Nombre d'établissements certifiés.
	Développer l'écoconception de nos produits.	Nombre de produits ayant fait l'objet d'une démarche d'éco-conception.
	Maîtriser nos consommations d'eau.	% de réduction de la consommation d'eau.  % d'hôtels filiales équipés de régulateurs de débit.
	Maîtriser nos consommations d'énergie.	% de réduction de la consommation d'énergie.  % d'hôtels filiales équipés de lampes basse consommation.
	Soutenir la promotion des énergies renouvelables.	Nombre d'hôtels équipés de capteurs solaires.
	Maîtriser nos déchets.	% des hôtels valorisant leurs déchets.
	Progresser dans les achats verts.	Nombre d'hôtels proposant des produits issus de l'agriculture biologique.  Nombre d'hôtels achetant des produits écolabellisés.
	Protéger la biodiversité.	% des hôtels ou des entités Accor Services engagés dans des actions environnementales locales ou participant à une plantation d'arbres.
COMMUNAUTÉS LOCALES	Soutenir le développement économique et social local.	Nombre d'arbres financés dans l'année pour le projet « Plant for the Planet », qui vise au développement local par la reforestation.
		Nombre de projets locaux à vocation économique et sociale soutenus par le Groupe.
		Nombre de pays servant des produits issus du commerce équitable dans les hôtels.  Nombre de projets de soutien au commerce équitable au travers de l'offre de Accor Services.
	Lutter contre le tourisme sexuel impliquant les enfants.	Nombre de pays ayant signé le Code de conduite ECPAT.
	Prévoir les risques locaux de corruption.	Existence d'un dispositif d'information et de formation des collaborateurs en matière d'éthique des affaires.
Développer et encadrer les actions de solidarité.	Nombre de projets développés avec des ONG reconnues localement et niveau d'implication des collaborateurs pour venir en aide aux plus démunis.	

## Résultats/faits marquants 2009

Le niveau de déploiement de nos couvertures sociales est maintenu en 2009 sur l'ensemble des périmètres évoqués lors des années précédentes. De nouveaux projets de déploiement et d'amélioration des couvertures sont actuellement à l'étude.

En 2008-2009, participation de 109 173 collaborateurs à une enquête d'opinion interne organisée dans leur entité, et coordonnée au niveau du Groupe. 2008-2009 : 86 % des personnes interrogées affirment être fières de travailler chez Accor ; 2007-2008 : 87 %.

Plus de 80 % des collaborateurs Accor Services ayant participé à l'enquête d'opinion menée en 2009 dans 40 pays, Accor Services indiquent avoir du plaisir à effectuer leurs tâches et ressentir du bien-être au travail. Ils disent être particulièrement attachés à l'attention portée aux clients, au management de la performance et aux échanges de savoir-faire entre les entités Accor Services.

En 2009, 15 % des entités Accor Services sont certifiées par le label « Best Place to Work » ou un équivalent.

Révision et renforcement de la charte Achats durables Accor.

Deux fournisseurs ont obtenu l'Écolabel européen pour leurs gammes présentes dans les hôtels Accor : linge de bain et produits d'entretien.

3 519 hôtels appliquent la charte Environnement (versus 3 292 hôtels en 2006) dont 97 % des hôtels filiales. Vérification de 8 actions de la charte Environnement via les audits qualité dans 1 793 hôtels.

Adoption de la charte Environnement des bureaux dans 29 pays.

331 hôtels, 14 sites CWL, neuf sites Thalassa sea & spa et trois sites Accor Services certifiés ISO 14001. 53 hôtels certifiés Green Globe. 11 hôtels certifiés HAC Green Key Eco-Rating. 10 % des établissements Accor sont certifiés.

Éco-conception de la nouvelle chambre Motel6. Réalisation d'une analyse de cycle de vie (bilan environnemental) de la chambre Ibis. Conception du futur Suitehotel Issy-les-Moulineaux selon les standards HQE® pour les bâtiments tertiaires.

Accor Services Brésil commercialise ses Ticket Restaurant® sur du papier recyclé.

4 % consommés en moins par chambre louée sur les hôtels filiales versus 2006 (sur un périmètre constant de 1 391 hôtels filiales).

89 % des hôtels filiales.

7,8 % consommés en moins par chambre construite sur les hôtels filiales versus 2006 (sur un périmètre constant de 1 391 hôtels filiales).

82 % des hôtels filiales.

99 hôtels équipés (versus 67 en 2008 et 47 en 2007).

51 % des hôtels filiales valorisent le papier, le carton et le verre. 86 % des hôtels filiales traitent les piles et les tubes/ampoules fluocompactes. La baisse constatée sur ces actions s'explique principalement par le renforcement de la qualité des données.

Plus de 850 hôtels proposent des produits issus de l'agriculture biologique versus 456 en 2006.

Près de 2 400 hôtels proposent des produits écolabellisés.

77 % des hôtels sont engagés dans des actions environnementales locales ou participent à une plantation d'arbres. À l'occasion d'Earth Guest day, Accor Services a organisé des actions de sensibilisation à l'environnement dans 29 pays.

À fin 2009 : 580 hôtels engagés dans 23 pays et 270 000 arbres financés.

Au Maroc, programme avec PlaNet Finance pour l'appui aux coopératives d'huile d'argan de la région d'Essaouira. Avec Agrisud au Cambodge, poursuite du projet d'agriculture à Siem Reap depuis 2004 et à Phnom Penh depuis 2009, et lancement d'un projet pilote au Brésil. « Bien-être à la Carte » bénéficie du label PREDICI en raison du référencement de 80 % de fournisseurs locaux en région parisienne.

2009 : 17 pays proposent des produits issus du commerce équitable. 2008 : idem.

Accor Services Espagne propose des produits issus du commerce équitable dans son catalogue cadeau Delicard. En France, Bien-être à la Carte promeut le commerce équitable auprès des salariés de ses entreprises clientes.

Accor est signataire du Code de conduite élaboré par ECPAT et l'Organisation mondiale du tourisme dans 34 pays au total.

Guide interne de prévention de la corruption finalisé et diffusé à l'ensemble du management du Groupe.

Via la Fondation Accor, 33 projets financés dans 19 pays, avec l'engagement de plus de 2 000 collaborateurs. Budget annuel d'un million d'euros. En 2009, 17 pays Accor Services et 21 pays Accor Hospitality ont participé à la journée de solidarité pour venir en aide à des associations locales.

## Engagements\* pris en 2006 pour fin 2010

Approfondir la connaissance des protections sociales locales et poursuivre le déploiement des couvertures médicales et des garanties en cas de décès et d'invalidité. Couvrir 100 % des collaborateurs.

Participation de chaque collaborateur à une enquête d'opinion dans son entité au minimum une fois tous les deux ans.

Encourager les démarches d'obtention de certification en matière de ressources humaines.

Déterminer des priorités opérationnelles d'application de la charte Achats durables.

Mettre en place dans 20 pays un programme avec au moins un réseau d'affiliés ou de prestataires.

Appliquer la charte Environnement dans tous les hôtels filiales. Avoir entamé le contrôle externe des données.

Appliquer la charte Environnement dans tous les sièges sociaux et les bureaux de toutes les entités Accor.

Avoir obtenu une certification environnementale dans 20 % des hôtels Accor et entités Accor Services.

Intégrer des exigences environnementales dans les produits des hôtels (produits de salle de bain, matériaux des chambres...).

Réaliser le bilan environnemental comparé du ticket papier et de la carte dans les offres de Accor Services.

Réduire de 10 % la consommation par chambre louée sur les hôtels filiales.

Avoir 100 % des hôtels filiales équipés.

Réduire de 10 % la consommation par chambre construite sur les hôtels filiales.

Avoir 100 % des hôtels filiales équipés.

Multiplier par six le nombre d'hôtels équipés pour atteindre le chiffre de 200.

Avoir 70 % des hôtels filiales valorisant le papier, le carton et le verre. Avoir 95 % des hôtels filiales traitant les piles et les tubes/ampoules fluocompactes.

Augmenter le nombre d'hôtels proposant des produits issus de l'agriculture biologique.

Conforter le nombre d'hôtels proposant des produits écolabellisés.

Avoir 100 % des hôtels engagés dans des actions de préservation du milieu naturel ou participant à une plantation d'arbres. Avoir 10 entités Accor Services engagées dans des actions de préservation du milieu naturel ou participant à une plantation d'arbres.

Objectif 2012 : financer la plantation de 3 millions d'arbres.

Soutenir des actions de développement local dans de nouveaux pays.

Poursuivre le soutien au commerce équitable dans de nouveaux pays.

Soutenir le commerce équitable à travers des produits Accor Services.

Formaliser notre engagement en Afrique partout où le Groupe est présent. Étendre la démarche en Europe. Renforcer la formation interne dans le cadre de la formation « Manager Accor » de l'Académie Accor.

Déployer le guide de prévention de la corruption pour sensibiliser et former à l'éthique des affaires par filière fonctionnelle, par métier ou par zone géographique.

Faire grandir le nombre de projets dans les pays où Accor est présent.