

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/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 sida et le paludisme.	Existence d'un outil de prévention contre le 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 sida.	

PILOTAGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Résultats/faits marquants 2008	Engagements* pour 2010
Évaluation du fonctionnement du conseil et mise en œuvre d'actions d'amélioration. Le conseil a tenu huit réunions (taux de participation de 80%). Les cinq comités spécialisés ont tenu au total 18 réunions (taux de participation de 70%).	Engagement pris en 2006 pour 2010 déjà atteint : réaliser des travaux d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration. Nouvel objectif pour 2010 : 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 771 représentants de 367 institutions financières, organisation de 16 roadshows et 5 conférences en Europe, aux États-Unis et au Canada. Organisation d'un « Investor Day » au Brésil : 35 analystes et investisseurs internationaux. Rencontres de plus de 900 actionnaires individuels lors de réunions, visites et salons. Deux réunions avec le groupe de réflexion des actionnaires.	Renforcer la proximité avec les actionnaires individuels et institutionnels avec pédagogie et réactivité.
En 2008, la quasi totalité du réseau (F1, Etap, All seasons, Ibis, Mercure et Novotel) des zones Europe et Afrique a été couverte par des audits.	Poursuite des audits de marque pour assurer la qualité des prestations de chaque marque.
Création de « GSS » Guest Satisfaction Survey, un outil d'enquête de satisfaction en continu et en ligne à disposition des opérationnels et des marques. Outil déjà déployé en 2008 en Amérique du Nord (Novotel, Sofitel et Motel 6 en pilote), en Asie Pacifique (Ibis sauf Chine, All seasons, Mercure, Grand Mercure, Novotel et Sofitel) et en Amérique du Sud (Ibis Mexique et Sofitel).	Déploiement d'enquêtes de satisfaction dans tous les hôtels Monde.
692 hôtels certifiés, soit 85 % du réseau. 25 % des entités Accor Services certifiées ISO 9001.	100 % du réseau Ibis Europe, Maroc, Brésil et déploiement dans de nouveaux pays.
400 directeurs d'hôtels formés en France. 130 directeurs d'hôtels formés dans la zone Moyen-Orient/Afrique. Édition d'un guide de conseil pour la protection des voyageurs d'affaires.	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.
Constitution des cellules de crise des entités du Groupe. Formation des membres des cellules de crise/exercices de crise. 35 présentations en français, 18 en anglais. Comités de direction zones/activités du Groupe. Réunions de directeurs d'hôtels. Réunions de chefs de service.	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.
Mise en place d'un guide d'autoévaluation contenant un volet sécurité pour 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. Chez 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.
12 pays engagés dans le programme « Alimentation & Équilibre », dont un nouveau en 2008 : l'Espagne. Accor Services lance le projet FOOD, sur deux ans et dans six pays européens 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 sida et le paludisme. Installation de distributeurs de préservatifs à disposition des clients dans les hôtels.	Poursuivre les actions de prévention contre le sida et le paludisme.
2008 : 49% de femmes dont 45% de femmes dans l'encadrement.	Renouveler et étendre les études de rémunération.
En 2008, des études ont été menées dans l'hôtellerie France : comparaisons hommes/femmes en terme de rémunération.	Agir pour diminuer les écarts quand nécessaire.
2008 : 3,47%/2007 : 3,53%.	Signer un nouvel accord de Groupe pour les années 2009 à 2011.
Des études de rémunération menées par filière, métier ou zone géographique dans plusieurs pays. Révision des salaires en 2008 : pourcentages d'augmentations alloués en fonction des prévisions d'inflation, des prévisions d'augmentation et de la compétitivité salariale de Accor pour le pays considéré dans le marché de référence. La politique bonus du Groupe a été revue et communiquée en 2008 pour application.	Systématiser les enquêtes de rémunération, développer une approche de rémunération globale.
2008 : 336382 jours/2007 : 333529 jours. Ratio de formation 2008 : 2,0%.	Une formation par personne et par an.
2007-2008 : 73%/2006-2007 : 70%.	Un entretien d'évaluation par personne et par an.
2008 et 2007 : environ 20000 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 2007 – juillet 2008 : 32 accords collectifs/juin 2006-2007 : 50.	Maintenir la qualité du dialogue avec les partenaires sociaux.
2008 : 18,1/2007 : 19,3.	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 27 pays. Participation de Accor Hospitality et de Accor Services dans 29 pays à la Journée mondiale de lutte contre le sida.	Diffuser le DVD-ROM ACT-HIV dans tous les hôtels et dans toutes les entités Accor Services pour lutter contre le sida.

* Par ces engagements, Accor applique les 10 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 de l'hôtelier.
		Nombre de sièges sociaux ou bureaux mettant en œuvre la charte Environnement des bureaux.
	Développer les certifications environnementales.	Nombre d'établissements certifiés.
	Développer l'écoconception de nos produits.	Nombre de produits ayant fait l'objet d'une démarche d'écoconception.
	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 ecolabellisés.
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.
	Lutte contre le tourisme sexuel impliquant les enfants.	Nombre de pays ayant signé le Code de conduite EPCAT.
	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 2008	Engagements* pour 2010
Égypte : prise en charge des frais médicaux et couverture prévoyance proposée à tous les salariés des hôtels. Émirats arabes unis : certains hôtels proposent une couverture médicale. Asie : la prévoyance et les frais médicaux, déjà mis en place pour les salariés des sièges, s'étendent depuis peu aux hôtels.	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.
En 2007-2008, participation de près de 116000 collaborateurs à une enquête d'opinion interne organisée dans leur entité, et coordonnée au niveau du Groupe. 2007 -2008 : 87% des personnes interrogées affirment être fières de travailler chez Accor / 2006 -2007 : 87%.	Chaque collaborateur participe à une enquête d'opinion dans son entité au minimum une fois tous les deux ans.
En 2008, 13% des entités Accor Services sont certifiées par le label « Best Place to Work » ou un équivalent.	Encourager les démarches d'obtention de certification en matière de ressources humaines.
Poursuite de la diffusion de la charte Achats Durables lors des appels d'offre.	Déterminer des priorités opérationnelles d'application de la charte Achats durables.
En 2008, identification de 15 filières d'achats prioritaires dans lesquelles intégrer des critères de développement durable.	Mettre en place dans 20 pays un programme avec au moins un réseau d'affiliés ou de prestataires.
3486 hôtels appliquent la charte Environnement (versus 3292 hôtels en 2006) dont 96% des hôtels filiales. Vérification de certaines actions de la charte Environnement via les audits qualité.	Appliquer la charte Environnement dans tous les hôtels filiales. Avoir entamé le contrôle externe des données.
Lancement de la charte Environnement des bureaux.	Appliquer la charte Environnement dans tous les sièges sociaux et les bureaux de toutes les entités Accor.
255 hôtels, 21 sites CWL et 2 sites Accor Services certifiés ISO 14001. 30 hôtels certifiés Green Globe. 11 hôtels sont certifiés HAC Green Key Eco-Rating. 8% des établissements Accor sont certifiés.	Avoir obtenu une certification environnementale dans 20% des hôtels Accor et entités Accor Services.
Écoconception des nouvelles gammes de produits de salles de bains Novotel et Ibis, qui ont reçu l'écolabel européen. Inclusion de critères environnementaux dans la conception de la nouvelle chambre Etap Hotel et dans le choix des couverts et plats utilisés par CWL à bord des trains en France.	Intégrer des exigences environnementales dans les produits des hôtels (produits de bain, matériaux des chambres...).
Accor Services Brésil commercialise ses Tickets Restaurant® sur du papier recyclé.	Réaliser le bilan environnemental comparé du ticket papier et de la carte dans les offres de Accor Services.
0,6% consommé en moins par chambre louée sur les hôtels filiales à périmètre constant, versus 2006.	Engagement pris en 2006 : réduire de 10% la consommation par chambre louée sur les hôtels filiales. Cet objectif à été révisé en 2009.
87% des hôtels filiales.	Avoir 100% des hôtels filiales équipés.
3,6% d'énergie consommée en moins par chambre construite sur les hôtels filiales à périmètre constant, versus 2006.	Réduire de 10% la consommation par chambre construite sur les hôtels filiales.
80% des hôtels filiales.	Avoir 100% des hôtels filiales équipés.
67 hôtels équipés (versus 47 en 2007 et 41 en 2006).	Multiplier par cinq le nombre d'hôtels équipés pour atteindre le chiffre de 200.
62% des hôtels filiales valorisent le papier, le carton et le verre. 87% des hôtels filiales traitent les piles et les tubes/ampoules fluocompactes.	Engagement pris en 2006 pour 2010 déjà atteint : avoir 60% des hôtels filiales valorisant le papier, le carton et le verre. Nouvel objectif pour 2010 : 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.
679 hôtels proposent des produits issus de l'agriculture biologique versus 456 en 2006.	Augmenter le nombre d'hôtels proposant des produits issus de l'agriculture biologique.
Près de 1 500 hôtels proposent des produits écolabellisés.	Conforter le nombre d'hôtels proposant des produits écolabellisés.
75% des hôtels sont engagés dans des actions environnementales locales ou participent à une plantation d'arbres. 10% des entités Accor Services ont planté des arbres lors d'Earth Guest day.	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.
Phase pilote réussie dans 50 hôtels du Groupe. 50000 arbres à planter en 2009 grâce aux économies générées en 2008.	Objectif 2012 : financer la plantation de 3 millions d'arbres.
Soutien à deux projets de microfinance par PlaNet Finance au Maroc. Avec Agrisud au Cambodge, poursuite du projet d'agriculture initié en 2004 à Siem Reap, et lancement d'un nouveau projet à Phnom Penh. Obtention du label PREDICI par « Bien-Être à la Carte » pour le référencement de 80% de fournisseurs locaux en région parisienne.	Soutenir des actions de développement local dans de nouveaux pays.
2008 : 17 pays proposent des produits issus du commerce équitable – 2007 : idem.	Poursuivre le soutien au commerce équitable dans de nouveaux pays.
Accor Services en Autriche a affilié les enseignes de commerce équitable Weltläden au réseau du chèque-cadeau Ticket Compliment Universal.	Soutenir le commerce équitable à travers des produits Accor Services.
Deux nouveaux pays, l'Autriche et la Hongrie, signataires du Code de conduite élaboré par ECPAT et l'Organisation mondiale du tourisme. Accor est signataire dans 38 pays au total.	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
Finalisation du guide interne de prévention de la corruption et préparation du déploiement.	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.
Création de la Fondation Accor. Participation de 28 sièges Accor Hospitality et 26 sièges Accor Services à la journée de solidarité « Collecte du cœur » en lien avec des partenaires locaux	Poursuivre et développer les actions en faveur de la santé et de la culture.

* Par ces engagements, Accor applique les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies.